

FACULTE DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

L'ÉVOLUTION RÉCENTE
DE
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
AMÉRICAINE

THÈSE POUR LE DOCTORAT

présentée et soutenue le jeudi 12 mars 1931, à 14 heures

PAR

Jacques BERRUYER

Président : M. LESCURE, professeur

Suffragants : { MM. TRUCHY, professeur
AFTALION, professeur

PARIS

JOUVE & C^{ie}, ÉDITEURS

15, RUE RACINE, 15

1931

THÈSE
POUR
LE DOCTORAT



Digitized by the Internet Archive
in 2026

FACULTE DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

L'ÉVOLUTION RÉCENTE
DE
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
AMÉRICAINNE

THÈSE POUR LE DOCTORAT

présentée et soutenue le jeudi 12 mars 1931, à 14 heures

PAR

Jacques BERRUYER

Président : M. LESCURE, Professeur

*Suffragants : { MM. TRUCHY, professeur
AFTALION, professeur*

PARIS

JOUVE & C^{ie}, ÉDITEURS

15, RUE RACINE, 15

1931

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



AVANT-PROPOS

Avant de commencer cette étude, je tiens à remercier la Chambre de Commerce de Paris, ainsi que l'Université Américaine de Harward, qui ont bien voulu mettre à ma disposition une documentation abondante, contenant force renseignements précieux, aussi bien pour les industriels et les commerçants, que pour tous ceux qui se livrent à l'examen de problèmes juridiques ou économiques.

Puisse la modeste synthèse qui en a été faite contribuer, à son tour, à des études dont l'actualité et l'intérêt ne peuvent que croître à mesure que les questions économiques internationales prennent une importance de jour en jour plus grande.

L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMÉRICAINE

INTRODUCTION

Dans chaque groupement économique, il existe un certain nombre d'industries directrices, d'industries clés qui caractérisent la production, la dominent, et dont l'analyse permet à l'observateur non seulement de contrôler l'existence immuable des grands principes économiques, mais encore de déterminer le génie propre d'un peuple.

Démontrer l'importance qu'une industrie peut prendre, les répercussions de son développement sur la prospérité générale d'un Etat, c'est-à-dire affirmer la coordination des différents éléments constituant un ensemble économique et les résultats incroyables qu'une organisation rationnellement comprise permet d'atteindre, telles sont les idées essentielles que nous voudrions voir se dégager de cet ouvrage.

L'étude de l'industrie automobile américaine est particulièrement intéressante à ce point de vue, car favorisée par l'essor prodigieux des Etats-Unis pendant la guerre et depuis la guerre, elle constitue aujourd'hui, bien que d'origine relativement récente, une des pièces maîtresses, disons même la principale, de l'armature économique formidable à laquelle ce

pays doit d'être devenu la première puissance mondiale.

Trois parties constitueront le cadre de cette étude :

La première partie consacrée au rôle de l'industrie automobile dans l'économie américaine, sera elle-même divisée en trois chapitres : le premier comportant un exposé objectif de la production automobile, exposé au cours duquel sera précisée par des chiffres la puissance de cette industrie ; le second traitant des causes qui ont favorisé aux Etats-Unis ce développement considérable ; le troisième établissant les conséquences que les fluctuations d'une telle industrie peuvent avoir sur la prospérité générale, notamment leurs répercussions sur les crises successives de Wall Street, et réciproquement.

Une fois ces questions spécifiquement économiques résolues, resteront à envisager les aspects techniques du problème, c'est-à-dire les moyens mis en œuvre pour obtenir de pareils résultats. La seconde partie sera donc réservée à l'étude de l'organisation de la production, autrement dit à l'examen des méthodes industrielles qui ont été employées pour obtenir une telle force de production.

Enfin, la troisième partie traitera de l'organisation de la vente, tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs, savoir des procédés imaginés pour assurer l'écoulement de cette énorme production.

PREMIERE PARTIE

LA PLACE ET LE ROLE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DANS L'ECONOMIE AMERICAINE

CHAPITRE PREMIER

DÉTERMINATION PAR LES CHIFFRES DE L'IMPORTANCE DE CETTE INDUSTRIE

Outre que l'étude de l'évolution de l'industrie automobile en Amérique; de l'origine jusqu'à nos jours, constituerait une entreprise de trop longue envergure, elle ne présenterait qu'un intérêt relatif.

Aussi pour marquer la rapidité de l'évolution dans ce domaine, semble-t-il suffisant de rappeler qu'aux environs de 1895, seuls quelques esprits que l'on qualifiait de chimériques, osaient prédire un avenir possible à l'instrument difforme que constituait alors une automobile, et prévoir le développement de cette industrie.

De 4.000 en 1905, le nombre des automobiles atteignait 194.000 en 1908, démontrant ainsi la vitalité de ce nouveau mode de locomotion.

Cependant les sceptiques restaient nombreux, et quand cette année-là W. C. Durant, Président de la Buick, annonçait une époque où l'on construirait un million d'automobiles par an, rares furent ceux qui crurent à cette prophétie.

Cependant le « Horseless Age » était proche !

En 1913, le nombre de véhicules automobiles immatriculés, était de 1.258.000 ; en 1916, de 3.513.000 ; en 1919, de 6.771.000 ; il dépassait 12.000.000 en 1922, 23.000.000 en 1927 et s'établissait à 26.502.000 en 1929, soit 23.122.000 voitures touristes et 3.380.000 camions, ce qui représente une automobile pour quatre habitants.

Ces chiffres se passent de commentaire. Ils sont la preuve d'une industrie si puissante et d'un commerce tellement actifs, que les Etats-Unis peuvent à juste titre revendiquer la première place dans le monde, dans ce domaine.

Malgré l'aridité des chiffres, précisons différents points.

Section I.

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET LES CHIFFRES DE LA PRODUCTION.

A la fois cause et conséquence de ce développement extraordinaire de l'automobile, rien ne saurait mieux traduire l'évolution de cette industrie que la progression constante de la production.

En 1915. 970.000 véhicules sortent des usines ; 1.274.500 en 1918 ; 2.232.500 en 1920, mais en 1921 les contre-coups de la crise mondiale se font sentir, et la production tombe à moins d'un million et demi.

Cette année 1921 doit d'ailleurs être considérée comme le point de départ d'une période nouvelle dans l'industrie automobile.

Les producteurs qui jusque-là avaient profité des circonstances exceptionnelles nées de la guerre, comprennent qu'ils doivent réadapter leurs entreprises aux conditions économiques nouvelles ; adoptent une

politique de fabrication basée sur la réduction des types et sur de constantes améliorations techniques ; constituant de puissantes ententes ou opèrent de nombreuses fusions, enfin, cherchent à conquérir les foules.

Leurs efforts sont couronnés de succès, et de 1921 à 1927, l'augmentation de la production suit une courbe rapide dont le tableau suivant donne une idée saisissante :

	Production		
	Voitures touristes	Camions	Totaux
1921	1.518.000	164.000	1.682.000
1922	2.369.000	277.000	2.646.000
1923	3.753.000	426.500	4.180.500
1924	3.303.000	434.000	3.737.000
1925	3.870.000	557.000	4.427.000
1926	3.948.900	556.800	4.505.700

En 1927, ces chiffres subissent une sensible diminution due, non pas à un ralentissement de l'activité de cette industrie, mais à l'arrêt de la production des usines Ford, qui occupent une place des plus importantes dans l'industrie automobile américaine, puisqu'elles fabriquent environ 40 % du total. En effet, pour mettre sur le marché le nouveau modèle, il fut nécessaire d'opérer une transformation complète des installations et de l'outillage, et par suite d'interrompre la production.

Nous reviendrons plus loin sur cette question qui soulève d'intéressants problèmes économiques.

Cette faiblesse ne fut donc que passagère :

	Voitures	Camions	Total
1927	3.083.500	497.000	3.580.500
1928	4.012.200	589.000	4.601.150
1929	4.795.000	827.000	5.622.000

Sous peine d'inexactitude, une remarque s'impose. Ces statistiques ne comprennent pas seulement le chiffre des automobiles produites aux Etats-Unis, mais encore celui des automobiles produites au Canada.

Cette situation résulte de ce que l'industrie automobile canadienne est en relations étroites avec celle des Etats-Unis.

La plupart des établissements qui se trouvent sur ce territoire, ne sont en effet que des filiales de Sociétés américaines, créées pour tourner les prescriptions douanières et destinées, soit à favoriser sous cette forme déguisée l'exportation des produits américains sur le sol canadien, soit à faire bénéficier ces firmes des tarifs préférentiels que certains pays accordent aux produits de provenance canadienne.

La production de ce pays où circulent 1 million 168.188 véhicules automobiles, ce qui représente environ une voiture par 8 habitants, est loin d'être négligeable, et quels que soient les liens qui puissent les unir, doit être retranchée de la production des Etats-Unis. D'après les courbes du Bureau de Statistiques du Dominion, cette production était :

	Automobiles	Camions	Total
En 1923	129.230	17.200	146.440
En 1924	117.770	17.481	135.250
En 1925	135.600	26.400	161.400
En 1926	164.900	39.900	204.800
En 1927	146.850	32.300	179.100
En 1928	196.950	45.700	242.400
En 1929	207.500	55.800	263.300

Il est donc facile de faire la correction.

Cette réserve faite, il n'en est pas moins vrai que les chiffres précités traduisent parfaitement la puissance

considérable de l'industrie américaine, susceptible non seulement de maintenir une production aussi énorme, mais encore de la développer chaque année d'une façon constante.

Les méthodes employées pour aboutir à ce résultat, les procédés imaginés pour écouler cette production constituent des questions techniques qui relèvent des deuxième et troisième parties, mais il convient de préciser dès maintenant l'importance des moyens mis en œuvre.

Le développement de la fabrication nécessite l'aménagement de nombreuses usines, l'achat de machines de toutes sortes, de matières premières, le paiement de multiples salaires, donc l'investissement d'une masse toujours plus considérable de capitaux.

C'est ainsi que de 1919 à 1929 : 18.339.927.380 dollars, furent investis dans la seule industrie automobile, abstraction faite des entreprises d'accessoires, de cuirs et de carrosserie.

Ce chiffre n'a d'ailleurs rien d'anormal si l'on songe que les 5.621.700 véhicules construits en 1929, représentent une valeur de 3.576.645.880 dollars, nécessitent l'emploi de 427.980 ouvriers de toutes sortes dont les salaires atteignent 775.578.800 dollars, et l'utilisation de matières premières en proportion si considérable que pour plusieurs d'entre elles, tout au moins, l'industrie automobile doit être considérée comme le principal débouché.

Pour être complet, cet exposé doit porter sur différentes industries annexes, dont certaines sont fort intéressantes. L'une des plus curieuses par son évolution, est celle des pièces détachées.

A l'origine, les producteurs encore incomplètement outillés, avaient beaucoup de difficultés à contenter les demandes qui leur étaient faites par les usagers

en ce qui concerne les pièces détachées destinées à remplacer les organes usés ou défectueux de leurs voitures. Ils n'y parvenaient guère qu'à des conditions très onéreuses, ou bien devaient y renoncer, et il était très difficile pour le public de se procurer les pièces désirées.

En somme, la cadence de la production était trop rapide par rapport aux facilités offertes au public pour l'entretien et la réparation des pièces, si bien qu'il risquait de se produire un engorgement qui aurait entraîné une réduction dans la demande.

Pour éviter cette conséquence, les producteurs s'adressèrent à des entreprises spécialisées dans la fabrication des pièces détachées, industrie dont la situation est aujourd'hui des plus florissantes et qui tend à prendre une place toujours plus considérable au détriment même des producteurs.

En effet, ces entreprises non seulement continuent à alimenter les producteurs, mais encore s'efforcent de fournir directement les agents et les petits ateliers spécialisés dans la réparation et la vente des pièces détachées.

Les producteurs s'aperçoivent avec inquiétude que le marché des pièces détachées qu'ils détiennent seuls à l'origine est en train de leur échapper pour ainsi dire complètement, et avec lui une source de profits considérables si l'on songe à l'importance de la demande en ces matières.

Aussi se plaignent-ils de cette situation.

Le marché des pièces détachées disent-ils, est constitué par les 26.000.000 de véhicules tant de tourisme que camions, qui circulent à l'heure actuelle aux Etats-Unis. Or, ce sont les producteurs qui les ont construits et mis en service ; dès lors, ne serait-il pas juste qu'il leur revienne, sinon la totalité, tout au

moins une grosse part des bénéfices provenant du remplacement des pièces d'origine usagées.

Cette thèse n'est pas convaincante, car les fabricants de pièces détachées ont rendu des services très réels et très appréciés.

D'une part, à l'origine ils ont contribué à soutenir la vente et à l'aiguillonner, d'autre part, en abaissant sans cesse leur prix de vente, ils ont permis aux producteurs de comprimer notablement leur prix de revient, donc d'élargir leur marché et par conséquent leurs bénéfices.

Enfin, en apportant sans cesse des améliorations à leurs produits, en étant toujours à l'affût des goûts de la clientèle et des modifications utiles, en faisant des études et des recherches importantes, les fabricants de pièces détachées ont contribué à l'essor de l'industrie automobile dans son ensemble.

Dans ces conditions, il est logique comme le dit le journal « Automobile Industries », que la clientèle aille aux organismes qui ont été capables de lui rendre le plus de services aux prix les plus avantageux. Quoi qu'il en soit, et quelle que soit l'antinomie qui puisse exister entre ces deux branches de l'industrie automobile, antinomie qui d'ailleurs serait susceptible d'être néfaste en cas de crise, il n'en est pas moins certain qu'elles font partie d'un même ensemble au développement duquel elles concourent.

Il est difficile de donner des chiffres précis sur l'industrie des pièces détachées, car la plupart des statistiques ont trait au commerce des pièces détachées, si bien qu'il faut se contenter de relever que 235.000 ouvriers sont employés dans ce genre d'entreprises, ce qui permet d'imaginer suffisamment l'ampleur de ces Etablissements.

Enfin, il est une autre industrie dont l'activité

est trop étroitement liée à celle de l'automobile pour qu'on puisse la laisser en dehors de cet exposé ; c'est celle des pneumatiques (tires), qui occupe 130.000 ouvriers, et dont la production pour 1929 a été de :

Pneus à haute pression	18.470.230
Pneus confort	54.837.340
Bandages	545.800
Chambres à air	73.417.200

Section II

LE MOUVEMENT COMMERCIAL DÉRIVANT DE L'AUTOMOBILE.

Chaque industrie entraîne automatiquement la création d'un commerce dont il est nécessaire de déterminer l'importance si l'on veut avoir une idée exacte du mouvement économique véritablement engendré par une fabrication donnée.

La vente des automobiles est assurée par 54.354 établissements, dont 27.152 s'occupent exclusivement de la voiture touriste, 1.770 exclusivement des camions, 25.450 à la fois des voitures touristes et camions, établissements qui, dans leur ensemble, dispensent du travail à 370.000 employés.

De plus, il existe des garages et des ateliers de réparations qui exigent l'emploi d'un nombreux personnel estimé à 420.000 individus environ.

Ces garages et ateliers de réparations sont, les uns rattachés aux entreprises de vente ci-dessus indiquées, les autres, indépendants : les statistiques américaines ne font pas cette distinction lorsqu'elles cherchent à établir leur chiffre et estiment en bloc que le

territoire des Etats-Unis compte 50.000 garages et 101.200 ateliers de réparations.

En réalité, il faut dire que 117.500 établissements de vente, réparations, garages, existent dans ce pays, employant 790.000 personnes.

Les courants commerciaux créés par l'industrie des pièces détachées, accessoires de toutes sortes et pneumatiques, sont eux aussi intenses, puisque les négociations de 4.028 magasins de vente occupant 170.000 personnes, ont en 1929 atteint 2.081.310.000 dollars (savoir : 861.660.000 dollars pour la fourniture d'équipements neufs, et 1 milliard 219.650.000 pour le remplacement d'équipements usagés).

Enfin, il faut remarquer que cette circulation automobile intense nécessite l'emploi de nombreux chauffeurs (640.000) de conducteurs de camions (1.550.000) et la création d'entreprises financières ou d'assurances, dont le personnel est évalué à 16.000 individus.

Section III

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMÉRICAINE ET LA PRODUCTION MONDIALE.

S'il résulte de l'exposé précédent que l'industrie automobile américaine avec les 26.501.450 véhicules qu'elle a mis en circulation depuis son origine, sa production annuelle de 5.621.709 voitures de toutes sortes, les 3.963.459 individus qu'elle emploie et les capitaux qu'elle nécessite, doit nécessairement constituer une des branches les plus importantes, sinon la plus importante, de l'économie américaine, il importe encore, avant toute autre étude plus détaillée, de préciser la place qu'elle occupe dans l'industrie mondiale.

Quelques chiffres empruntés à la circulation d'une part, à la production d'autre part, suffiront d'ailleurs à fixer cette situation.

Circulation. — En 1929, 34.876.900 automobiles étaient en circulation dans le monde (savoir 29 millions 355.570 voitures de tourisme, 241.550 autobus et 5.279.770 camions) soit environ 1 véhicule pour 54,6 personnes, réparties comme suit :

Etats-Unis	26.501.500	1 automobile pour 4,6 habitants
Royaume-Uni	1.447.000	1 automobile pour 36 habitants
France	1.240.000	1 automobile pour 33 habitants
Canada	1.168.100	1 automobile pour 8 habitants
Allemagne	609.000	1 automobile pour 102 habitants
Autres contrées ..	4.000.000	environ.

La plus grosse proportion des véhicules automobiles roule donc aux Etats-Unis qui détiennent en 1929 76 % de l'ensemble des voitures, ce qui constitue une supériorité écrasante.

Cependant, il y a lieu de formuler une remarque : le total des voitures en circulation aux Etats-Unis n'était que de 9.231.000 en 1920, mais représentait 90 % de l'ensemble de la circulation mondiale, alors qu'aujourd'hui si l'on peut constater une augmentation considérable (près des deux tiers) en valeur absolue du pourcentage des voitures en circulation sur ce territoire, à l'inverse, ce pourcentage par rapport à la circulation mondiale, diminue sans cesse puisqu'en 1928, il n'était plus que de 77 % et en 1929 de 76 %.

Cette observation ne prouve nullement un ralentissement de l'industrie américaine automobile, par rapport à l'industrie mondiale, mais simplement l'ex-

tension progressive de ce mode de locomotion dans l'univers, extension qui marque peut-être bien au contraire les possibilités nouvelles qui s'offrent aux producteurs, ou encore l'effort de ces mêmes producteurs pour se créer de nouveaux débouchés.

La production. — D'après les statistiques publiées par le « Financial Times », la valeur de la production mondiale d'automobiles aurait été en 1928 de plus de un milliard de livres sterling, soit le double de la valeur de la production mondiale d'acier ou de coton, et dix fois celle de l'or et de l'argent. Seuls, le charbon et le blé donneraient des chiffres plus importants.

L'influence que cette industrie peut exercer dans la vie économique mondiale est encore mieux soulignée si l'on songe à la consommation de matières premières formidable qu'elle nécessite : le « Financial Times », estime en effet qu'en 1928 elle a absorbé plus de 7 millions $\frac{3}{4}$ de tonnes d'acier, plus de 500.000 tonnes de caoutchouc, 115 millions de pieds carrés de verre, 30.000 tonnes d'aluminium, 100.000 tonnes de cuivre, près de 1.900.000 tonnes de plomb, plus de 30.000 tonnes de zinc, 20.000 tonnes environ d'étain, plus de 8.000 tonnes de nickel, sans compter le bois, la peinture, l'étoffe, le cuir, exigés pour les carrosseries.

Or, les Etats-Unis occupent et de loin, la première place dans le monde pour la production des automobiles, puisque sur les 6.287.600 véhicules construits en 1929, 5.627.000 sortaient des usines américaines ou canadiennes, soit 89,4 %.

Les autres pays ne sont pas près d'obtenir de pareils résultats, quels que soient leurs efforts, et malgré les augmentations de production quelquefois remarquables qu'ils aient réalisées.

C'est ainsi que parmi les principaux : la France, de 55.000 en 1921, passait à 145.000 en 1924 pour atteindre 263.700 en 1929.

L'Angleterre, de 146.000 en 1924, atteignait 238.800 en 1929.

L'Allemagne, de 18.000 en 1924, atteignait 70.500 en 1929.

L'Italie, de 37.169 en 1924, atteignait 54.100 en 1929.

Si la France et l'Allemagne sont parvenues à quadrupler leur production, les Etats-Unis bénéficient toujours en ce domaine d'une avance remarquable, d'autant que le chiffre précité ne répond pas aux possibilités des usines américaines qui pourraient sortir, équipées comme elles le sont actuellement, près de 8 millions de voitures si la consommation l'exigeait.

En résumé, prépondérante dans l'économie des Etats-Unis, l'industrie automobile américaine détient également une suprématie mondiale incontestable.

CHAPITRE II

CAUSES DU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AMÉRICAINE

Section I

CAUSES GÉNÉRALES.

La dernière guerre européenne, en détruisant l'équilibre économique et financier existant dans le monde avant 1914, a provoqué de graves perturbations dans les relations économiques internationales, notamment par l'inversion progressive de la situation respective de l'Amérique et de l'Europe.

Mais si cette constatation est devenue un véritable truisme, il est du moins nécessaire de la rappeler pour expliquer le développement prodigieux des Etats-Unis ces dernières années, et la place prépondérante qu'ils occupent dans l'économie mondiale.

En fait, les hostilités ont permis à ce pays de prendre conscience de ses possibilités, de mettre ses richesses en valeur, de développer à l'abri de toute concurrence ses moyens de production, aidé dans cette progression par les demandes européennes en constante augmentation.

L'après-guerre ne lui fut pas moins favorable et lui permit au contraire de perfectionner ses méthodes, d'augmenter la cadence de sa production déjà rapide, et d'affirmer sa puissance.

Il en est résulté, tout au moins jusqu'à la crise de 1929, un état de prospérité incomparable, dont il est nécessaire de donner une idée si l'on veut comprendre les conditions exceptionnelles dont l'industrie automobile a été appelée à profiter.

Les Etats-Unis tirent de leur sol tous les éléments indispensables à l'activité de leurs industries, car leurs ressources en matières premières sont pratiquement inépuisables.

Pour ne citer que les plus importantes :

70 % du pétrole
54 % du coton, du cuivre, du bois
40 % du plomb
38 % du charbon
25 % du blé

produits dans le monde entier, proviennent de leurs gisements, de leurs mines, de leurs forêts, de leurs champs.

Les industries qui trouvent ainsi aisément les matières premières nécessaires à leurs fabrications, sont favorisées d'autre part par un marché d'une ampleur unique au monde, qui facilite l'écoulement de leur production et explique les chiffres qu'elle peut atteindre.

En effet, sur un territoire près de quinze fois plus grand que celui de la France, vit une population de 120.000.000 d'habitants, doublée depuis cinquante ans, représentant un pouvoir de consommation considérable. N'absorbe-t-elle pas les $\frac{3}{4}$ de la production mondiale de caoutchouc, pétrole et soie, la $\frac{1}{2}$ de celle d'étain, cuivre, fonte et café, le $\frac{1}{3}$ de celle de charbon..., puissance de consommation multipliée par les richesses accumulées ces dernières années dans

ce pays, dont la fortune, de l'aveu même de M. Mellon, secrétaire du Trésor, évaluée en capital à 16 milliards de dollars en 1860, et 200 milliards de dollars en 1924, aurait atteint dès 1927 : 350 milliards de dollars, soit 8 trillions 940 milliards de francs, constituant en 1928 un revenu presque triplé depuis la guerre, de 90 milliards de dollars.

Aussi, alors que dans les périodes précédentes les réserves liquides de ce pays ne suffisaient pas à répondre aux besoins de l'industrie indigène, désormais il devint possible au peuple américain, grâce à l'épargne abondante, de dispenser une aide financière toute puissante aux entreprises nationales, sans préjudice de prêts importants aux autres pays.

Il n'en est pas résulté d'ailleurs un bouleversement de l'économie américaine et dans son rapport, le Comité chargé d'étudier les Recent Economic Changes, signale que le fait essentiel qui domine l'histoire de ces dernières années, est une accélération de l'activité économique plutôt qu'un changement radical.

Le Comité a en effet été frappé par le débordement d'énergie qui a provoqué la construction d'innombrables gratte-ciel dans toutes les cités, relié les 48 Etats par 20.000 miles de lignes aériennes, fait circuler sur les voies ferrées et fluviales plus d'un milliard et demi de tonnes de marchandises, encombré les routes de 25.000.000 de voitures ; installé l'électricité dans 17.000.000 de demeures ; envoyé chaque année 3 millions 750.000 enfants dans les écoles et plus de 1 million de jeunes gens et jeunes filles dans les collèges ; enfin, permis de nourrir, habiller, loger et amuser 120.000.000 de personnes sans presque recourir aux industries étrangères.

Toutefois cette activité n'a pas été également ré-

partie ; tandis par exemple que les fabriques de soie artificielle, de bonneterie, de fourrures, les industries laitières prospéraient, les usines de cotonnade au contraire travaillaient à temps réduit, l'extraction du charbon stagnait et l'agriculture traversait une période difficile.

Cet état de choses devait avoir une répercussion différente sur la situation des Etats de l'Union, suivant leurs traditions industrielles : alors que les Etats du Pacifique prenaient, ainsi d'ailleurs que ceux du Sud, une avance extraordinaire, les Etats de l'Est et plus particulièrement ceux de la Nouvelle Angleterre éprouvaient quelques difficultés à adapter leurs anciennes industries aux conditions nouvelles.

Cependant, il faut ajouter que si ces transformations ont été localisées et partielles, elles ont eu une heureuse influence sur la prospérité générale de la nation par les avantages de toutes sortes qui en sont advenus et ont profité à la population tout entière.

Avantages strictement économiques d'abord, parce que les industries se sont senties encouragées à une constante amélioration de leurs méthodes en même temps qu'elles avaient à leur disposition des éléments statistiques et des documents plus complets leur permettant une étude judicieuse des débouchés. La conséquence en a été un abaissement du prix de revient, et partant une augmentation des possibilités de profits à mesure que les débouchés prenaient de l'extension.

Avantages sociaux ensuite, par suite d'une diminution des prix de revient, diminution qui a permis une augmentation des salaires et provoqué un accroissement du pouvoir d'achat des masses populaires.

Tandis que de 1896 à 1913, les prix de gros n'avaient

augmenté que de 2,5 % et les salaires à peine un peu plus, de 1922 à 1927, les prix de gros ont décliné de 0,1 % par an alors que le pouvoir d'achat des salaires s'élevait de 2,1 % par an.

D'autre part, et quoique la production soit de 60 % supérieure à ce qu'elle était à la fin du xix^e siècle et se soit accrue de 25 % entre 1922 et 1925, la productivité par heure de travail ayant crû, la longueur de la journée de travail a été réduite.

Deux conséquences ont résulté de ces deux faits :

1^o Une augmentation constante du « standard of living » qui n'a jamais été si haut.

A l'élévation des salaires, devait forcément correspondre une élévation du niveau des besoins et la possibilité pour chaque citoyen de développer son « optional consumption », si bien que le nombre des familles disposant d'une marge suffisante pour contenir ce qu'il est coutume d'appeler en Economie politique les besoins facultatifs, s'étant accru, ceux-ci se sont à la fois multipliés et diversifiés, provoquant la création des industries nécessaires à leur satisfaction.

2^o Une augmentation des loisirs, par conséquent le développement de tous les moyens dont l'imagination dispose pour les remplir : arts, lectures, voyages, etc...

En résumé, ces considérations générales sur l'économie américaine amènent deux constatations : l'une économique, savoir l'accélération de toutes relations industrielles et commerciales; l'autre à la fois sociale et économique, savoir l'ampleur des besoins du peuple américain.

A ces deux tendances, il faut rattacher le succès aux Etats-Unis de l'automobile dont l'utilisation permet de répondre à ces diverses fins.

A) *Fins économiques.* — a) Elle favorise l'accélération des échanges et met en relations les divers points de cet immense territoire dont le réseau ferroviaire, bien que très important, ne saurait suffire à assurer les communications.

b) Elle augmente le rendement du facteur humain et permet, au dire de la National Automobile Chamber of Commerce, une diminution des prix de revient.

« Le commerçant, est-il déclaré dans une circulaire de cette organisation, qui ne peut pas tirer le profit maximum de ses heures de travail parce qu'il n'a pas à sa disposition un moyen de transport rapide, est incapable de faire des affaires dans des conditions aussi avantageuses que son concurrent qui est en mesure d'atteindre sa clientèle en peu de temps, et confortablement. Ce rendement supplémentaire de travail rendu possible par un moyen de transport rapide, augmente naturellement la productivité et les revenus. Par conséquent, l'usager des moyens de transport modernes, faisant plus de travail dans un temps donné que celui qui n'en profite pas, a le droit d'exiger un plus grand revenu. Le développement dans tout le pays d'un meilleur rendement, est un besoin économique de la plus haute importance. Quand nous considérons l'augmentation du rendement qui est devenue possible grâce à l'emploi de l'automobile, nous voyons immédiatement que c'est là l'un des facteurs les plus productifs de notre progrès moderne. »

c) L'automobile répond aux nécessités agricoles en permettant aux agriculteurs à la fois l'emploi des moyens mécaniques pour la culture, et la liaison de leurs domaines avec les agglomérations urbaines.

L'influence de ce dernier facteur est très nette.

Alors qu'en 1929 les fermiers utilisaient 2.146.500 automobiles, 139.200 camions, au total 2.285.700 vé-

hicules, en 1930, 4.910.300 automobiles, 767.000 camions, au total 5.677.500 véhicules sans compter 846.200 tracteurs, sont en usage.

Le nombre des chevaux employés dans les fermes diminuait parallèlement, et alors qu'en 1925 leur nombre était de 16.486.000, en 1930 il tombait à 13.440.000.

Aussi, lors d'une enquête faite en 1929, le « Bulletin du Wisconsin Department of Agriculture », indiquait que parmi les fermiers qui avaient été questionnés par ses soins à ce sujet, 90 % avaient des automobiles et 25 % des camions-autos.

C'est qu'aussi bien l'automobile a offert aux fermiers américains des avantages ignorés des campagnes de l'Europe, tout au moins de l'Europe occidentale où les énormes distances sont inconnues.

Tout en constituant un moyen de transport économique, elle leur permet de porter leurs produits là où les conditions sont les plus avantageuses, en un mot, de choisir leurs débouchés.

C'est ainsi qu'une enquête faite en 1921 auprès de 830 fermiers dont les établissements étaient situés dans l'importante région agricole appelée Corn belt, dévoila qu'avant l'achat d'automobiles, la distance moyenne où ils se trouvaient des marchés qu'ils étaient obligés de fréquenter était de 8 milles, mais qu'une fois pourvus de voitures, 215 d'entre eux, pour des raisons diverses, décidèrent de changer le lieu d'écoulement de leurs produits. De ce fait, la distance moyenne de leurs établissements aux marchés, s'éleva à 35 milles.

Aujourd'hui il n'est pas rare de voir des fermiers se rendre à des marchés distants de 30 à 40 milles de leur exploitation, d'autant plus facilement que le prix du transport est beaucoup moins élevé. Une en-

quête entreprise par la Joint Commission Agricultural n'a-t-elle pas en effet révélé que le prix de transport d'une tonne était tombé de 30 cents à moins de la moitié, et dans le cas particulier du coton de 48 cents à 18.

Il en est résulté naturellement une augmentation très sensible des expéditions de fruits et légumes par camions dont on peut mesurer l'importance en les comparant avec les expéditions par chemin de fer.

Le « United States Department of Agriculture Survey » estime que dans le Delaware, l'Eastern Shore du Maryland et la Virginie, 3.870 wagons de fruits et 5.620 wagons de légumes ont été expédiés par route contre 5.460 et 42.130 par chemin de fer.

De même Le United States Department of Agriculture indique que si dans le Southern Illinois, 23 % seulement des transports de fruits et légumes ont eu lieu par route, cette proportion atteint 65 % dans le Southern Indiana.

L'approvisionnement des villes est d'ailleurs en général presque exclusivement assuré par ce moyen qui effectue environ 72 % de ce trafic dans les provinces de Long Island, New-York, Pensylvanie, New-Jersey (1).

B) *Fins sociales*. — Selon l'heureuse formule de M. Siegfried, « le luxe de l'Europe est fréquemment devenu le besoin de l'Amérique », besoin dont celle-ci ne saurait plus se passer.

Deux raisons expliquent cette situation :

d'une part, les conditions mêmes de la vie américaine ;

d'autre part, le caractère américain.

1. A New-York même, la proportion n'est que de 18 %.

Les conditions de la vie américaine d'abord, dominées elles-mêmes par deux considérations indépendantes l'une de l'autre et que nous avons déjà brièvement indiquées, savoir: le haut standard de la vie et l'élévation du niveau des besoins.

Ces considérations influent toutes deux sur le développement de l'automobile, en procurant aux masses populaires la possibilité d'acheter une automobile ou le désir d'en acquérir.

L'ouvrier américain a un pouvoir d'achat qui ne peut être comparé avec celui d'aucun autre ouvrier du monde, et qui peut être jusqu'à dix fois supérieur; 70 % des salariés gagnent plus de 2.000 dollars et un manœuvre à New-York, touche journellement 6 dollars. Or si l'on tient compte que le prix d'une voiture populaire représente une cinquantaine de journées de travail (salaire moyen) et que d'autre part de très grandes facilités de paiement, sur lesquelles nous reviendrons plus tard, sont en usage, on comprendra que la plus grosse proportion d'acheteurs soit fournie par les ouvriers et manœuvres ou employés de la plus modeste condition: 23,6 % contre 20,2 % aux petits employés et vendeurs, 18,2 % aux industriels, banquiers, etc., 9,4 % aux professions libérales. Si cette statistique est évidemment peu probante puisque le prix des voitures varie suivant le modèle envisagé et parce que d'autre part les proportions peuvent changer suivant que les circonstances économiques affectent plus ou moins telle ou telle classe, elle permet néanmoins de constater que la possession des automobiles est un fait courant dans les masses populaires.

De plus, la vie américaine explique l'engouement du public pour cet instrument qui permet d'occuper les loisirs, notamment d'aller se reposer ou mieux, habi-

ter aux environs des villes, loin d'une existence trépidante et particulièrement fatigante, tout en contentant les aspirations les plus chères du caractère américain, quelle que soit la classe de l'individu considéré.

L'automobile a en effet ressuscité ce que M. Georges Duhamel appelle « l'esprit de la jungle », c'est-à-dire l'amour de l'espace, le désir brutal de foncer en avant sans autre pensée que celle d'affirmer sa puissance ou frôler un danger.

D'autres traits inhérents à la psychologie américaine doivent être signalés comme des causes puissamment effectives de l'augmentation des ventes automobiles, notamment le goût de cette nation pour la mécanique, complété par un constant désir de progrès, l'horreur des réparations, le goût du neuf l'amour des grosses voitures et des performances.

Section II

CAUSES PARTICULIÈRES.

A ces causes que l'on pourrait appeler naturelles puisqu'elles tiennent au milieu économique, à la richesse et à la psychologie particulière de ce peuple, viennent s'ajouter des causes dûes à la volonté de l'homme.

1^o Les méthodes industrielles et commerciales sur lesquelles nous reviendrons, mais qui tendent à faciliter la vente, en permettant l'abaissement du prix de revient (« mass production », etc...) et en consentant aux clients des facilités de paiement (vente à crédit, chiffre élevé de la reprise).

2^o L'effort de publicité considérable tenté par les différentes marques auprès du public, pour diffuser non seulement les mérites particuliers de leur fabrication, mais encore l'« idée automobile ».

Il est difficile dans nos pays de s'imaginer l'extension prodigieuse de ce mouvement qui adopte les formes les plus variées, les plus ingénieuses, et entraîne des dépenses colossales.

C'est ainsi qu'on estime qu'en 1927, 11.900.000 dollars ont été dépensés pour la publicité des voitures de tourisme, 900.000 dollars pour les camions, 3 millions 500.000 dollars pour les pneus et 9.269.000 dollars pour les accessoires.

Il est vrai que l'industrie automobile consacre des ressources importantes à la publicité, puisqu'il résulte d'un tableau comparatif basé sur une enquête effectuée dans les quotidiens de 49 villes, qu'elle représente à elle seule 19,3 % de la publicité.

3° La multiplication des parcs et garages qui facilitent la circulation automobile en donnant aux populations la possibilité d'avoir leurs voitures constamment à leur disposition dans le minimum de temps.

C'est ainsi par exemple qu'on a construit en 1929 à Chicago un garage monstre de 22 étages occupant une surface de 49 m. $\times$ 49 m; les bureaux sont sur le pourtour, l'emplacement des automobiles au milieu (27 m. $\times$ 20 m.). Il peut abriter 572 voitures (26 par étage).

Abandonnées par le conducteur au rez-de-chaussée, elles sont mues uniquement par des moyens électriques qui facilitent et accélèrent les manutentions (ascenseurs électriques, chemins de roulement inclinables à volonté, utilisant la force de gravité comme force motrice et à butée d'arrêt automatique, charriots transbordeurs dans le sens transversal, etc...).

Enfin, tous les mouvements sont commandés à distance électriquement, et enclenchés les uns aux autres pour éviter les fausses manœuvres.

Il faut deux minutes pour envoyer une voiture de

son emplacement au 22^e étage, jusqu'à l'allée de sortie, au rez-de-chaussée.

4^o Un régime fiscal qui ne frappe les automobiles que de taxes légères, tout en constituant cependant pour le Trésor et les Etats une source de revenus appréciable parce qu'il ne décourage pas la circulation automobile et porte sur un grand nombre de voitures :

Il comporte, sous le nom de Special Taxes :

	DOLLARS
1 ^o <i>Les taxes d'Etat :</i>	—
a) Registrations Fees, qui ont rapporté en 1929...	347.843.500
b) Gazoline taxe, qui a rapporté en 1929.....	431.636.500
Soit au total	779.490.000
2 ^o <i>Des taxes municipales :</i>	
Au total	20.000.000
3 ^o <i>La personel Property tax.....</i>	130.000.000
Total général	929.490.000

Somme formidable sans doute, mais minime par voiture si l'on songe que 26 millions d'automobiles circulent aux Etats-Unis.

D'ailleurs, la détermination des impôts américains est beaucoup plus simple et judicieuse que celle des impôts français : aux Etats-Unis l'on tient uniquement compte du nombre de cylindres et de leur diamètre, alors qu'en France la taxe de circulation est calculée sur la puissance fictive résultant de la cylindrée, ce qui a pour résultat de forcer le constructeur à produire des voitures de faible cylindrée et de régime élevé, c'est-à-dire des voitures fragiles et peu faites pour être utilisées dans des pays neufs.

5^o Enfin les Etats-Unis sont certainement le pays où l'essence est le moins cher, soit 21,2 cents l'U. S.

Gallon (frs 5,30 les 4 litres 1/2) alors qu'il vaudrait 30,0 (frs 7,50) en Angleterre, 32,0 (frs 8) en Espagne, 39,5 (frs 9,90) en France, 35,1 (frs 8,75) en Allemagne.

En résumé, ces différentes raisons ont fait de l'automobile un des moyens de transport les moins onéreux aux Etats-Unis.

Les statistiques n'estiment-elles pas en effet qu'une automobile chargée de 5 personnes ne dépense pas plus de 6 1/2 cents (frs 1,75) par véhicule et par mille, et de 1/3 cents (frs 0,08) par voyageur-mille. On peut calculer de la façon suivante le coût moyen d'une automobile.

(D'après une étude faite sur 800 automobiles roulant en moyenne 11.000 milles par an) :

Types de voitures	Légère 4 Cyl. moyenne en cents par mille	Moyenne 4 Cyl. moyenne en cents par mille	Lourde 4 Cyl. moyenne en cents par mille	Légère 6 Cyl. moyenne en cents par mille	Moyenne 6 Cyl. moyenne en cents par mille	Lourde 6 Cyl. moyenne en cents par mille
1 ^o Essence à 20 cents par gal	1,34	1,14	1,31	1,36	1,52	1,42
2 ^o Huile	25	17	16	18	20	27
3 ^o Pneus et chambres	60	65	70	75	80	90
4 ^o Entretien	1,55	1,90	2,06	1,95	2,14	2,53
5 ^o Amortissement .	1,25	1,40	1,57	1,74	2,09	2,57
6 ^o Garage à 4 dollars par mois	44	44	44	44	44	44
7 ^o Impôts	11	14	20	20	24	27
8 ^o Intérêts à 6 % ...	27	38	55	33	71	87
9 ^o Assurance	21	20	21	21	26	28
Total	6,02	6,42	7,20	7,38	8,40	9,45

CHAPITRE III

LES CONSÉQUENCES DU DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE SUR L'ÉCONOMIE AMÉRICAINE

Ces conséquences sont de deux sortes :

D'une part, en tant que véhicule particulièrement bien adapté aux nécessités de la vie américaine, l'automobile est devenue un moyen de transport très apprécié et susceptible de concurrencer les autres moyens de locomotion. C'est le problème du rail et de la route ;

D'autre part, un problème d'ordre très général lié beaucoup plus à la place prépondérante occupée par l'industrie automobile aux Etats-Unis qu'à son objet même, savoir les répercussions que les fluctuations de cette industrie peuvent avoir sur l'économie générale de pays et réciproquement.

Section I

L'AUTOMOBILE ET L'INDUSTRIE DES TRANSPORTS

Pendant longtemps, les chemins de fer assuraient seuls les transports à distance, mais du jour où l'automobile s'est développée avec succès, s'est posée la question de savoir dans quelle mesure la nouvelle venue pouvait influencer sur le trafic ferroviaire.

Trafic voyageurs. — Les automobiles privées se sont multipliées tandis que des entreprises destinées à assu-

rer le transport collectif des voyageurs par l'utilisation d'autobus ou cars se sont créées.

Il est en fait absolument impossible dans le premier cas de déterminer combien de voyageurs ont été détournés des voies ferrées par l'automobile, car si la circulation routière est intense, elle est due en grande partie à des gens qui dépourvus d'automobiles se seraient abstenus de tout déplacement : aussi faut-il se contenter de signaler le fait.

Dans le second cas, sans pouvoir aboutir à une exactitude absolue, il est cependant possible de donner une idée approximative des pertes subies par les compagnies de Chemins de fer, car l'on peut supposer qu'une partie des usagers d'autobus (appartenant à des particuliers ou à des entreprises) aurait emprunté la voie ferrée.

Or, 92.500 autobus ou cars roulent aux Etats-Unis en 1930, répartis comme suit :

Autobus appartenant à des entreprises..... 48.350

dont 12.750 roulant dans les villes,

26.850 roulant entre villes,

6.000 roulant entre Etats,

2.750 sans situation spéciale.

Autobus privés 44.200

dont 42.000 appartenaient à des écoles,

750 à des hôtels,

1.000 à l'industrie,

400 divers.

En 1929, la première catégorie d'autobus avait transporté 1.768.000.000 de voyageurs (représentant 10.835.000.000 voyageurs-mille) tandis que la seconde atteignait 418.000.000 de voyageurs.

Cette concurrence ne s'est d'ailleurs fait sentir que sur des points particuliers :

En ce qui concerne le transport de voyageurs sur de longues distances, les chemins de fer n'ont éprouvé aucune perte, et les Pullmann Car statistics font ressortir une lente progression. Il est toutefois logique de supposer que ce développement aurait été plus rapide en l'absence de la concurrence automobile.

De même le trafic ferroviaire suburbain a peu souffert et depuis 1921 a même augmenté d'environ 3 % par an.

Les pertes subies par les chemins de fer ont donc été limitées aux lignes locales, c'est-à-dire à celles qui drainent le trafic entre des cités voisines ou sur des embranchements secondaires travaillant souvent à bénéfices réduits, sinon à pertes.

Cette situation a provoqué, lorsque les autorités l'ont permis, l'abandon de ces lignes et a par conséquent stimulé encore les transports par automobiles.

Trafic marchandises. — La compétition des camions spécialisés dans le transport des marchandises, est moins dangereuse pour les chemins de fer, cependant, en supprimant complètement dans les villes la traction hippomobile, ils ont élargi le champ d'action des transports locaux et pris une certaine part du trafic à courte distance et à chargement moyen jusqu'alors réservé aux voies ferrées.

Ces transports par camions revêtent trois formes :

1^o Dans presque toutes les villes existent des sociétés de transport par camions qui prennent n'importe quelles marchandises ;

2^o D'autres entreprises sont exclusivement au service de quelques clients auxquels elles sont liées par contrats ;

3^o Certaines firmes industrielles ou commerciales effectuent elles-mêmes leurs livraisons.

Dans l'ensemble, ces diverses activités sont en réalité assez réduites, et l'enquête sur les Recent Economic Changes, estime que le trafic de tous ces camions sur route en dehors des villes n'atteint pas 3 % du tonnage-mille effectué par chemin de fer.

Il est vrai que sur les longues distances, le chemin de fer est bien supérieur : ne faudrait-il pas en effet pour transporter un frêt donnant le même revenu que celui d'un train moyen manœuvré par 5 ou 6 hommes, 140 camions 5 tonnes à pleine charge, avec au moins 140 conducteurs et une dépense de combustible de 5 dollars par mille contre 0,50 pour le chemin de fer.

Les camions peuvent entrer en concurrence avec les chemins de fer, pour le transport de certains frêts spéciaux de valeur relativement haute, pour lesquels il y a intérêt à diminuer les risques de dommages et de perte, sur des distances qui peuvent varier suivant les conditions locales, mais qui en moyenne sont comprises entre 30 et 50 milles.

Les statistiques montrent d'ailleurs que seul, le volume des marchandises ne voyageant pas en wagon complet, a diminué depuis 1927, le total de ce tonnage passant de 89 millions à 65 millions, alors que le tonnage de tous les autres produits augmentait.

Cependant le développement des lignes de transports sur route, facilité par la liberté absolue du tarif dont elles jouissent, favorisé par les possibilités de livraison ou de prise en charge à domicile (très prisées notamment du petit et moyen commerce) qu'elles offrent, n'était pas sans inquiéter les Compagnies de chemins de fer qui entamèrent la lutte pour regagner le terrain perdu, en créant elles-mêmes des lignes de transports sur route, voyageurs ou marchandises.

Aujourd'hui, la plupart des compagnies de Chemins de fer ont créé des filiales destinées aux trans-

ports sur route ; c'est ainsi que le Texas and Pacific Railway a créé la Texas and Pacific Motor Transport Co ; la New-York Newhaven and Harford Railway, la New England Transportation Co, etc..., mouvement d'importance qui a provoqué la création par l'American Railway Association d'une nouvelle organisation : la Motor Transport Division.

Il importe de préciser l'esprit de ces institutions.

Voyageurs. — Le but est simple : récupérer le frêt humain en lui offrant les mêmes agréments que ceux offerts par les lignes de transports sur routes privées, c'est-à-dire mettre à sa disposition sur les mêmes parcours des autobus ; au début de 1926, les Compagnies de Chemins de fer avaient en activité 1.046 autobus roulant sur 10.519 milles (1 et 2).

1. La New England Transportation Cy, filiale du New-York Newhaven and Bartford Railway, effectue journellement près de 600 voyages sur environ 1.800 kilomètres, employant 80 autos et 72 remorques, les jours d'affluence ; transporte annuellement 4 millions de voyageurs. Horaire analogue aux heures de marche des trains.

La création de la compagnie a permis la suppression de l'exploitation de quelques parties de la voie ferrée, d'autres n'ont conservé que les trains express.

La longueur de chaque parcours est en moyenne de 120 kilomètres, quelques-uns seulement ont moins de 50 kilomètres. La vitesse moyenne 30/50, ne doit être dépassée sous aucun prétexte.

2. « L'organisation de ces compagnies est très complète. C'est ainsi qu'en 1929, la Philadelphia Rapid Transit Cy, dont le nombre d'autobus est passé de 14 en 1923 à 570, vient de faire installer un atelier de réparations de 10.000 mètres carrés, où l'on pourra réparer annuellement 600 autobus. En général, les éléments usés ou avariés sont démontés et envoyés pour réparation dans des sections spécialisées, pourvues de l'outillage le plus moderne (démontage, remontage, puis travail du bois, travail des métaux, réparation des appareils électriques). La section des réparations de générateurs et de moteurs électriques en particulier est entièrement indépendante et effectue les réparations et tous les travaux neufs se rapportant aux moteurs électriques.

Il existe en outre un magasin, un laboratoire de recherches expérimentales où l'on étudie les nouvelles méthodes de travail applicables dans les divers ateliers, enfin, une école pour l'instruction du personnel. »

Marchandises. — Il fallait trouver une combinaison qui permît de concilier les avantages offerts par l'automobile avec ceux du chemin de fer, c'est-à-dire :

- a) Aller chercher les marchandises à domicile ;
- b) Transporter par rail de la station d'origine à la station de destination ;
- c) Livraison de très bonne heure à domicile ;
- d) Tarifs sur la même base que ceux des compagnies déjà établies.

Au début, les Compagnies pensèrent acheter des camions et opérer elles-mêmes, mais l'expérience leur révéla qu'il était moins onéreux de passer des contrats avec des Compagnies de transports déjà existantes, ce qui, tout en supprimant déjà une partie de la concurrence, leur permettrait en outre de profiter de l'expérience des Compagnies de transports locales, qui connaissant parfaitement les besoins de la clientèle, sont plus à même de lui donner satisfaction.

Ce contrat passé entre la Motor Compagnie et le camionneur, stipule que ce dernier devra aller prendre livraison des marchandises à l'endroit indiqué par les agents de la Compagnie, et suivant leurs instructions. Aux termes de cet acte, le camionneur doit fournir les camions en quantité suffisante pour enlever le frêt, équiper ses véhicules d'une façon adéquate aux transports à effectuer.

Les différents documents qui accompagnent la marchandise (lettre de voiture, récépissé, reçu du camionneur) sont établis simultanément suivant le procédé des imprimés multiples, procédé d'ailleurs adopté par la plupart des grandes entreprises rationalisées, et qui permet de réaliser des gains de temps appréciables.

Il reçoit le prix du service rendu et en remet chaque soir le montant à l'agent de la Motor Compagnie.

Il est responsable, — et lui seul — du transport confié à ses soins, et dans les cas de perte, avarie ou retard, doit payer à la Compagnie ce que réclame le client sur présentation des pièces justificatives.

Il doit d'ailleurs fournir une garantie d'une somme donnée de dollars, pour mettre la Compagnie à l'abri d'une défaillance éventuelle.

Enfin, le contrat est sujet à dénonciation sous préavis de 30 jours ; toutefois, au cas où le camionneur ne continuerait pas son service ou ne remplirait pas les obligations qui lui incombent régulièrement, le contrat pourrait être dénoncé immédiatement et sans délai.

Cette formule a donné d'excellents résultats, car les gros expéditeurs ont préféré avoir recours à des Compagnies présentant toute sécurité de transport, toute facilité d'horaires, et tout avantage de tarifs ; aussi les gains obtenus ont-ils été réalisés au détriment des Sociétés de transports par routes, dissidentes.

En somme, les Compagnies de Chemins de fer ont su comprendre que la circulation automobile ne constituait pas une concurrence dangereuse pour la circulation ferroviaire, mais bien au contraire, la complétait de façon heureuse.

D'ailleurs, en admettant même que les transports automobiles aient pu causer un préjudice aux Chemins de fer, l'industrie automobile a procuré aux voies ferrées un tonnage de frêt qui compense largement celui dont elles ont pu être privées.

Les statistiques estiment en effet que sur un trafic

général de 36.822.000 wagons complets, 3.667.800 représentent des transports d'automobiles ou de matériaux destinés à l'automobile, soit environ 10 % du trafic général représentant un gain de 563 millions 411.000 dollars.

Section II

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET L'ÉCONOMIE NATIONALE. LA CRISE DE WALL-STREET.

M. Alfred Reeves, administrateur général de la Chambre de Commerce Automobile des Etats-Unis, après avoir souligné l'importance de l'industrie automobile écrivait dans un article récent : « les Economistes admettent que nous avons des automobiles, non pas parce que le pays est prospère, mais au contraire, que le pays est prospère parce que l'emploi des automobiles se généralise de plus en plus. »

Une industrie qui emploie quatre millions d'individus, c'est-à-dire 10 % de la main-d'œuvre totale des Etats-Unis, immobilise près de deux milliards de dollars et fabrique près de six millions d'automobiles, constitue, en elle-même, un facteur de prospérité incontestable, qui doit nécessairement influencer sur la vie sociale par les salaires qu'elle verse, sur la vie financière par les actions qu'elle émet et les dividendes qu'elle distribue, enfin, sur la vie économique par les débouchés prodigieux qu'elle offre aux autres industries, en raison de sa puissance considérable de consommation.

Facts and Figures évalue aux pourcentages suivants la part de l'industrie automobile (production, remplacement et réparations) dans la consommation nationale :

Acier	18 %
Fer	52 %
Caoutchouc	84,2 %
Glaces	73 %
Cuir	57,8 %
Bois	17,7 %
Aluminium.....	37,4 %
Cuivre	15,7 %
Etain	23,6 %
Plomb	31,2 %
Zinc.....	5,5 %
Nickel	26 %
Coton	9,9 %
Essence.....	80 %

En outre, l'automobile consomme :

Bois légers pour carrosseries (pieds).....	395.290.000
Etoffes (en yards)	57.000.000
Rideaux (en yards).....	21.500.000
Peintures et laques (en gallons).....	18.720.000
Crins et garnitures (en livres).....	68.700.000
Huile (gallons).....	450.000.000
Solution anti-gel (gallons)	43.000.000
Garnitures de freins	165.000.000

Ce n'est pas tout. D'autres éléments encore de l'activité économique sont liés, tout au moins partiellement, au sort de l'industrie automobile.

Elle fournit, ainsi que nous l'avons vu au trafic ferroviaire, un appoint intéressant (transport de véhicules ou matériaux). En outre, elle procure aux transports maritimes un frêt important que l'on a pu estimer pour 1929 à 8.000.000 de tonnes.

Il est bien certain que dans ces conditions, les variations d'une telle masse économique ne peuvent

manquer de se répercuter sur la situation générale des Etats-Unis puisque l'activité industrielle tout entière de ce pays se trouve directement intéressée par les résultats de la production automobile.

Mais une autre idée s'impose aussitôt ; en raison même de sa nature, l'industrie automobile plus qu'une autre « ressent les contre-coups d'une situation économique défectueuse ». En effet, le besoin de l'automobile étant un des derniers venus dans la hiérarchie des besoins, il en résulte que les ventes d'automobiles vont se trouver directement influencées par l'état de plus ou moins grande prospérité des nationaux et subir durement le contre-coup des variations de celle-ci.

Conséquence : l'industrie automobile reflète la situation générale du pays et constitue une des pièces maîtresses de l'armature économique américaine. Elle est à la fois le témoin et le régulateur de la prospérité de l'industrie du pays entier.

On aboutit ainsi à formuler une troisième proposition qui dérive directement des principes qui régissent la loi de l'offre et de la demande : il importe que la production automobile ne soit pas trop supérieure aux besoins du marché, sous peine de provoquer une surproduction susceptible d'aggraver ou même de déclencher une crise économique générale.

Autrement dit, l'importance de l'industrie automobile est telle, qu'une crise de surproduction peut, surtout si elle coexiste avec une crise de spéculation, atteindre profondément l'économie nationale.

Une des preuves les plus caractéristiques de cette proposition et que la crise de Wall Street a fait apparaître avec un relief saisissant, est la suivante : on

s'est aperçu après la crise que le nombre des chômeurs en Amérique était considérable, puisque c'est à l'heure actuelle le pays qui en compte le plus, et l'on a imputé à la crise, la cause de cet état de marasme du marché du travail. La réalité est tout autre. Le chômage existe à l'état endémique aux Etats-Unis depuis fort longtemps. L'enquête sur les Recent Economic Changes a montré qu'il y avait des ombres sur le tableau de la prospérité générale, et qu'un certain nombre d'industries souffraient. Les plus affectées formaient quatre groupes :

Industries Agricoles,
— Minières,
— Manufacturières,
Chemins de fer.

Le personnel de ces industries a diminué de 3 millions pendant ces toutes dernières années alors que pendant le même laps de temps l'ensemble de la population augmentait de plus de quatre fois ce nombre.

Comment alors expliquer que le chômage ne fût pas plus considérable : c'est que dans le même temps l'industrie automobile, grâce à la formidable cadence de son développement, absorbait le personnel devenu inutile par ailleurs, et servait d'exutoire aux industries moins favorisées, aidée en cela, il faut l'ajouter, par l'industrie hôtelière...

Mais du jour où, atteinte durement elle aussi, l'industrie automobile a été forcée de débaucher une partie de son personnel, le problème du chômage s'est posé avec gravité, avec tout son cortège de conséquences sociales, sans qu'on fût le moins du

monde préparé à le résoudre, dans un pays où l'optimisme était de rigueur...

Il est du reste intéressant d'étudier comment s'est comportée l'industrie automobile pendant la dernière crise américaine, véritable tourmente qui sévit depuis la fin de 1929 et que l'on a pris coutume de désigner sous le nom de crise de Wall Street, expression qui localise faussement un phénomène général... ou plutôt généralisé.

Ainsi que l'écrivait M. Lescure, dans un article de la « Revue Economique Internationale » (1) : « le Krach de Wall Street n'a pas été une surprise. Il est même regrettable qu'il n'ait pas éclaté plut tôt. Le « boom » destiné à préparer l'élection du Président, et à assurer le succès du candidat républicain avait déjà dès 1928, franchi les limites du raisonnable, c'est-à-dire les limites tracées par les progrès de la production, du commerce, par l'importance des bénéfices distribués ou même réalisés par les Sociétés américaines. Or, le krach survint un an plus tard, un an trop tard.

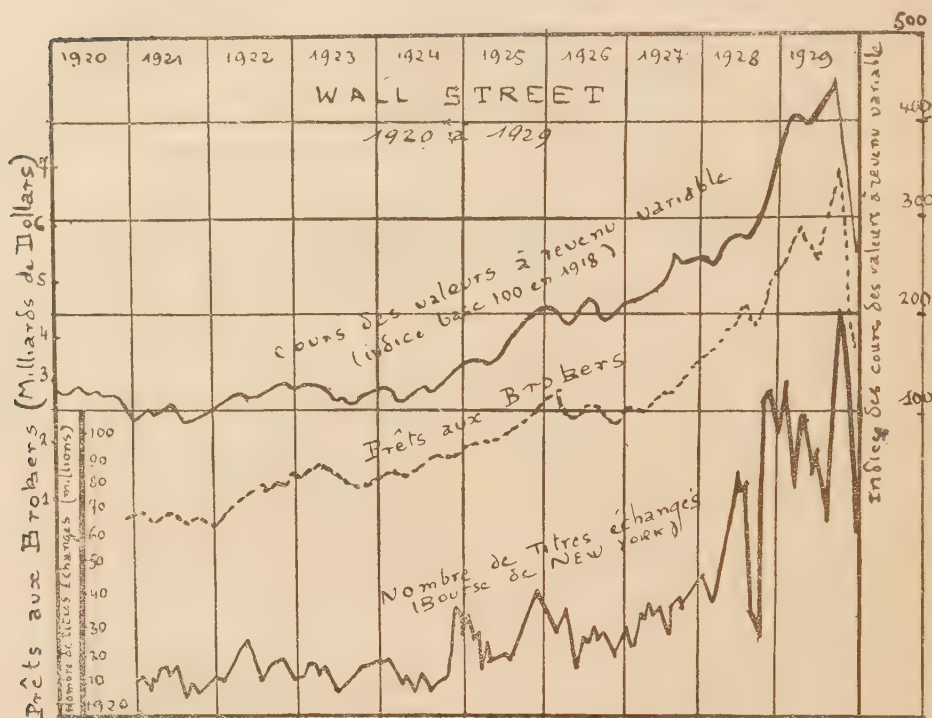
La Bourse prend appui sur l'état économique ; les cours en Bourse sont tributaires des dividendes. Pendant plus d'un an Wall Street a cru pouvoir oublier et négliger cette règle... du jeu. »

La courbe suivante, publiée par la « Conjoncture Economique et Financière » de janvier 1930, et reproduite par M. Lescure dans son article, traduit parfaitement la fièvre boursière de ces dernières années, et montre clairement la brusquerie du krach.

Quoi qu'il en soit, s'il n'y avait eu que surestimation, par les spéculateurs, des possibilités économi-

1. Revue de février 1930.

ques, le krach de Wall Street se serait limité à une « crise » de Wall Street, et n'aurait pas eu de conséquences générales.



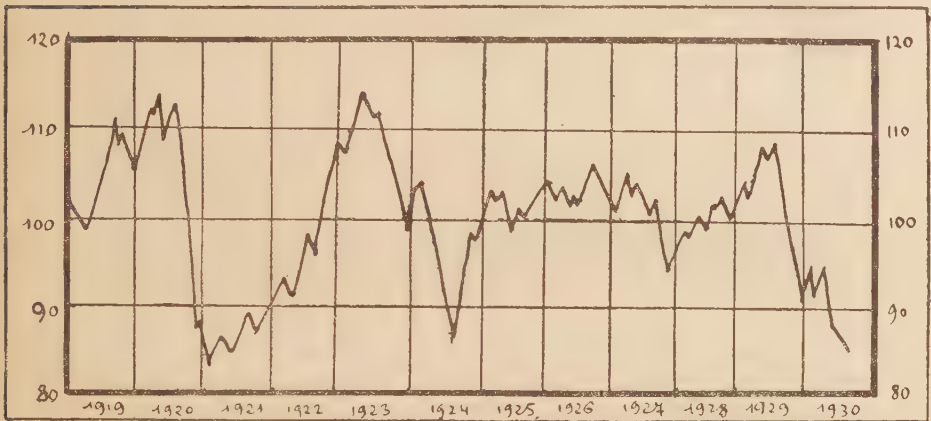
COURBE N° 1

Or, si l'on consulte la courbe de l'activité industrielle publiée par « The Annalist » de juillet 1930, l'on constate une profonde dépression (1).

En admettant que, par suite des interférences économiques, le malaise boursier ait eu une répercussion générale, il faut, pour justifier l'ampleur du mouve-

1. Les différentes courbes empruntées au journal *The Annalist* sont établies sur la base de l'indice 100, cet indice représentant lui-même la production normale après élimination de la tendance de longue durée.

ment, que d'autres raisons soient intervenues. Parmi celles-ci, deux surtout ont contribué à augmenter la gravité de la crise de l'automobile, bien qu'elles aient fait sentir leur influence également dans d'autres industries, à savoir : l'excès des bénéfices de bourse et l'abus de la vente à crédit.



ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE
COURBE N° 2

Le boom de 1929 avait été, en effet, sans précédent dans les annales financières américaines et même mondiales. On ne s'attachait plus qu'à l'espoir de hausses sans cesse plus rapides et plus substantielles et que les faits, — malgré les craintes de quelques esprits plus avisés, — semblaient constamment justifier. Des fortunes prodigieuses s'élevaient en quelques jours, en quelques heures même. Des spéculateurs d'une situation modeste, petits employés ou même contremaîtres et ouvriers se voyaient à la tête de sommes que jamais ils n'auraient espéré posséder en période normale.

L'excès même de ces bénéfices avait créé, pour l'industrie automobile une clientèle « champignon » qui s'était précipitée vers elle, comme vers la principale industrie capable de lui procurer les satisfactions auxquelles son enrichissement subit lui donnait accès et dont le caractère américain est particulièrement friand. Il en résulta un redoublement dans l'activité fébrile de l'industrie automobile, d'autant plus dangereux qu'il était factice.

Il était bien évident que ces fortunes édifiées aussi rapidement étaient précaires et qu'elles se déferaient avec la même rapidité qu'elles s'étaient faites. C'est ce qui s'est produit, le jour où la crise a éclaté.

Les spéculateurs imprudents qui, perdant toute prudence et même tout bon sens, avaient espéré une hausse indéfinie des valeurs, ont perdu du jour au lendemain, non seulement ce qu'ils avaient gagné, mais bien au delà.

Cette clientèle, nouvelle venue à l'industrie automobile ou, tout au moins, qui avait acheté des voitures trop chères pour son standing normal, a été obligée de l'abandonner aussi vite qu'elle y était venue. Non seulement les achats se sont arrêtés net, mais encore le marché a été encombré de toutes les voitures que l'on ne pouvait plus entretenir, et dont on cherchait à se débarrasser à des prix dérisoires.

Mais le problème s'est compliqué du fait que bien des voitures ainsi acquises n'étaient pas entièrement payées et, ici, nous touchons à la seconde des causes particulières qui ont contribué à augmenter l'acuité de la crise : l'abus de la vente à crédit.

Comme nous le verrons plus loin, pendant ces dernières années, la vente à crédit avait pris, en Amérique, particulièrement dans l'industrie automobile, un développement formidable. Or, si cette institution

contribue à augmenter le volume des affaires en période de prospérité puisqu'elle permet d'atteindre sans cesse de nouvelles couches d'acheteurs, en temps de crise, son rôle devient néfaste.

En effet, plus, par suite de la concurrence et dans leur désir de forcer la vente, les vendeurs avaient été amenés à faire des conditions libérales, moins les nouvelles couches d'acheteurs ainsi gagnées présentaient de garantie. Beaucoup d'entre eux ne s'étaient décidés à acquérir une voiture qu'en raison, précisément, de la libéralité des conditions de paiement et parce que, d'autre part, grisés par leurs bénéfices de Bourse, ils croyaient pouvoir satisfaire tous leurs désirs, sans se soucier du lendemain. En fait, les engagements ainsi pris dépassaient de beaucoup la capacité d'achat normale de toute cette clientèle, soit que l'entretien d'une auto ne correspondît pas aux ressources de sa situation, soit qu'elle eût acheté une voiture trop onéreuse, soit qu'enfin, ayant acquis à tempérament des objets de toutes sortes, elle se fût trouvée, en définitive, incapable de se rendre compte du total des engagements ainsi pris de tant de côtés différents. Vienne la crise et cette clientèle se trouvera dans l'impossibilité de continuer les versements réguliers ; les vendeurs tenteront bien d'exercer la reprise, mais, comme le phénomène est général, il devient très difficile d'écouler les voitures ainsi récupérées, quand on a pu le faire et, qu'en outre, elles se trouvent encore suffisamment en bon état pour pouvoir être revendues. C'est ce qui s'est passé dans la réalité et le pourcentage des impayés de papier à long terme s'est accru singulièrement vite, tandis que les Compagnies d'assurances s'apercevaient que la loi des grands nombres pouvait conduire à des mécomptes quand le jeu des phénomènes économiques

est faussé par des facteurs aussi nombreux que ceux qui sont intervenus dans la dernière crise américaine.

Voyons maintenant, pourquoi la dépression de l'industrie automobile a eu une influence aussi considérable sur l'évolution de la crise dans son ensemble.

Plus que toute autre, cette industrie est, nous l'avons dit, sensible aux variations de la situation générale.

Aussi, lorsqu'au milieu de 1928, une vague d'optimisme déferla sur les milieux financiers des Etats-Unis, vint-elle, toute fictive qu'elle était, influencer directement sur la politique des producteurs.

Ceux-ci, déjà enclins, par suite de l'état prospère de leur industrie, à croire aux possibilités indéfinies de consommation du marché, croyance confirmée, d'ailleurs, par la courbe croissante des demandes durant toute l'année 1928, abandonnèrent toute prudence.

Voici, d'ailleurs, les chiffres de la production mois par mois :

Production (en milliers de véhicules).

	1927	1928		1929		1930	
	<i>a</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
Janv. ...	254	240	— 14	422	+ 182	283	— 139
Févr. ...	323	336	+ 13	497	+ 161	339	— 158
Mars	417	430	+ 13	626	+ 196	452	— 174
Avr.	430	434	+ 4	663	+ 229	460	— 203
Mai	431	459	+ 28	636	+ 177	480	— 156
Juin.....	383	425	+ 42	567	+ 142	350	— 217
Juil.	280	417	+ 137	518	+ 101	255	— 263
Août	322	492	+ 170	512	+ 22	232	— 280
Sept.	271	436	+ 165	429	— 7	224	— 205
Oct.	227	415	+ 188	394	— 21	154	— 240
Nov.	140	268	+ 128	226	— 42	134	— 92
Déc.	136	243	+ 107	125	— 118	155	+ 30
	3.614	4.595		5.615		3.518	

a) Production de l'année.

b) Différence sur l'année précédente.

On constate, d'après les données ci-dessus, que le boom de la production commence à se dessiner nettement en juillet 1928 ; l'augmentation sur la période correspondante de 1927 est de 137.000 véhicules. Le maximum est atteint en août avec une augmentation de 170.000, pour redescendre, ensuite, jusqu'en décembre, par suite de la variation saisonnière tout en continuant à marquer une avance considérable sur l'année précédente.

Mais, c'est en 1929 que la cadence de la production atteint son paroxysme avec un plafond en avril de 663.000 voitures, soit une augmentation de 229.000 unités sur avril 1928.

Donc, augmentation rapide pendant les trois premiers mois, suivie d'une période étale en avril et mai.

Il semble que la raison de cette stabilité relative soit due à l'optimisme persistant des milieux financiers, optimisme qui n'atteignit son maximum qu'aux mois d'août et de septembre.

La décroissance commence en juin, mais la chute brusque ne se produit qu'en août, mois où la production dépasse à peine celle de 1928 et surtout en septembre, où elle tombe au-dessous.

C'est, en effet, en septembre 1929 que, pour la première fois depuis janvier 1928, non seulement la production n'est pas en augmentation, mais encore accuse une diminution (de 7.000 unités) sur le mois correspondant de l'année précédente.

Il est intéressant de remarquer que la production anticipe légèrement — de près d'un mois — sur la spéculation. Le krach ne se déclencha, en effet, qu'en octobre, provoquant une baisse de 40 % en un mois dans le cours des valeurs à revenu variable. Sans doute, il était dû à une plus juste appréciation des

réalités et à une panique brusquement survenue, mais, en fait, constituait la résultante d'un malaise pesant de jour en jour plus lourd sur l'industrie, sur l'industrie automobile en particulier.

Cette dernière, qui ne jouissait plus que d'une activité fictive provoquée, de son côté, par le boom financier et par l'optimisme officiel, et qui souffrait d'une crise de surproduction latente, est forcée de restreindre sa production. Celle-ci tombe, en novembre, à 227.000 véhicules et à 125.000 en décembre, soit une diminution de 42.000 voitures en novembre et de 118.000 en décembre, sur les mois correspondants de 1928.

Par suite du jeu des incidences que nous avons prévues plus haut, l'industrie automobile entraîna, dans sa débâcle, les industries les plus étroitement liées à son sort, telles que l'acier, le fer, le cuir, etc... comme le font ressortir les graphiques ci-contre qui accusent une dépression tout à fait analogue à celle de la « biggest industry ».

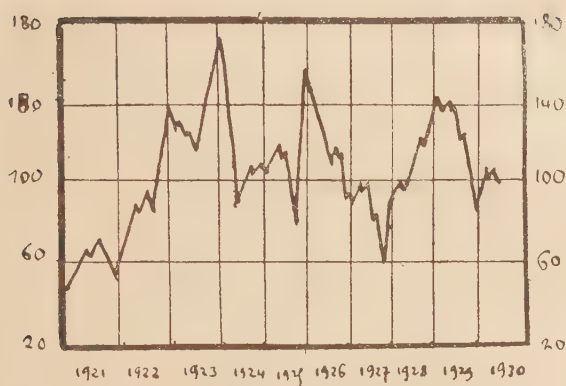
Il en résulta un ralentissement de l'activité économique (voir courbe 2) et le déclenchement d'une crise générale.

Une tâche de réadaptation de la production aux besoins s'imposait.

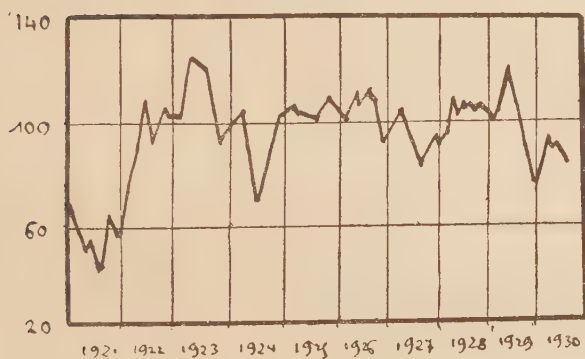
Dès le mois de janvier 1930, une reprise se dessine, et à la production anormalement basse de décembre 1929 succède une période de production prudente, inférieure à celle des mois correspondants de 1929, mais mieux adaptée aux nécessités du marché :

Janvier	283.550
Février	339.550
Mars	422.100
Avril	460.300

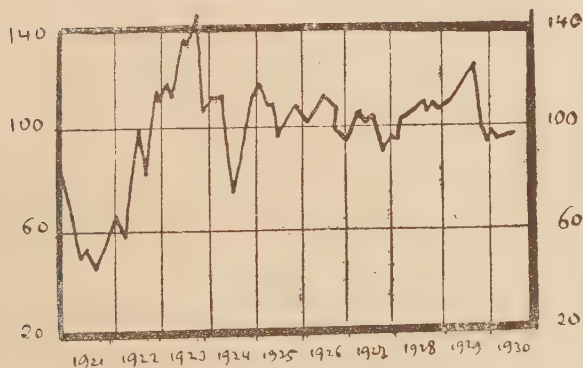
PRODUCTION AUTOMOBILE.



PRODUCTION DE L'ACIER.



PRODUCTION DE FER BRUT.



Mai	480.000
Juin	350.600
Juillet	255.000

Au total, pour les sept premiers mois de l'année : 2.591.110 véhicules, contre 3.931.100 pour 1929, soit une diminution de 25,18 pour cent.

Il est incontestable que les chiffres ci-dessus sont l'indice d'une activité appréciable, étonnante même pour une industrie qui avait paru si durement touchée. C'est la preuve d'une belle vitalité et aussi que la politique financière suivie par les grands producteurs, malgré la distribution de dividendes substantiels, avait été saine. C'est également l'indice que le marché possède une faculté de récupération inconnue dans les pays européens, faculté que les producteurs, il est juste de le dire, ont su exploiter par une judicieuse politique des prix...

Malgré ces symptômes favorables, une nouvelle régression intervient pendant la deuxième moitié de 1930, si bien que l'on tombe, non seulement au-dessous du niveau de 1929, mais encore au-dessous de celui de 1928 et, même, de 1927. Ce n'est qu'en décembre que l'horizon s'éclaire et que, pour la première fois depuis septembre 1929, la production se trouve de nouveau en augmentation sur l'année précédente. Puisse cet espoir se confirmer et 1931 devenir, de nouveau, une ère de prospérité, mais prudente, cette fois, et raisonnée...

La diminution ne se répartit, d'ailleurs, pas également, car si les producteurs de voitures bon marché ont pu reprendre en partie leur production, les fabricants de voitures de luxe ont dû continuer leur politique de prudence.

C'est ainsi que pour les sept premiers mois de 1930 :

Ford a produit	1.128.300	contre	1.282.400	en 1929.
(Perte : 12 %).				
Gal Motors a produit ..	844.200	contre	1.361.300	en 1929.
(Perte : 38 %).				
Chrysler a produit	204.000	contre	307.400	en 1929.
(Perte : 33,6 %).				
Les autres	429.000	contre	980.600	en 1929.
(Perte : 56,3 %).				

Enfin, il est à noter que la chute semble moins nette en ce qui concerne les camions. La production n'étant inférieure que de 13 % à celle de 1929.

Il était intéressant de préciser la situation des principaux producteurs, en regard de la crise, car deux remarques en découlent :

1^o L'une ayant trait au caractère même de la crise, qui s'est traduite par une perte des disponibilités financières des classes les plus riches, obligées, par conséquent, de s'adresser aux producteurs de voitures bon marché.

2^o L'autre, que nous reprendrons au cours de la seconde partie, montre que ce sont les compagnies secondaires qui ont été les plus durement touchées, et il y a donc lieu de se demander si cette situation ne sera pas le prélude d'absorptions pratiquées sur une vaste échelle.

Après avoir vu les variations de la production, il serait bon de faire, maintenant, une étude comparative de la demande ; malheureusement, en cette matière, les documents sont beaucoup plus incertains et, d'autre part, quel est le critérium qui s'approche le plus près de ce que l'on a accoutumé d'appeler la demande ?

Au premier abord, il serait logique de se baser sur les commandes, puisque, théoriquement, la production est fonction de la commande, le fabricant ne

devant lancer ses produits sur le marché qu'autant qu'il a possibilité de les écouler. On aurait peut-être ainsi pu voir si, dans une certaine mesure, la réduction de la production a été influencée par la diminution des commandes intervenue avant que la crise de Wall Street n'ait éclaté ; ou bien, au contraire, si la chute des commandes coïncidant exactement avec la crise de Wall Street a été la cause immédiate de la chute de la production. Là, se trouve le nœud du problème. Est-ce Wall Street qui a déclenché la crise de l'industrie automobile et, partant la crise générale, ou bien la crise de l'industrie automobile préexistait-elle à la bourrasque boursière et a-t-elle été seulement poussée à son paroxysme par cette dernière ?

Une étude serrée de la courbe des commandes pourrait peut être, sur ce point, apporter des précisions décisives. Mais, outre que les statistiques des commandes n'ont pas d'existence officielle, présentent-elles suffisamment de garanties pour qu'on puisse leur faire confiance ? Les industriels qui les publient n'ont-ils pas intérêt à les grossir, tant pour faire ressortir une prospérité plus grande de leur affaire, que pour justifier, par une demande fictive, leur cadence de production excessive ?

Il faut tenir compte, également, du fait que l'industrie automobile ne peut être comparée à une industrie lourde, comme celle de l'acier, dont l'activité est fonction des commandes. Les fabricants en grande série ne peuvent attendre les ordres de la clientèle pour mettre leurs voitures en chantier. Ils sont obligés de tabler sur des prévisions établies sur la base de résultats acquis et plus ou moins bien ajustées aux circonstances nouvelles, et d'autre part, doivent uti-

liser leurs usines à une cadence minima, sous peine de produire à perte.

Nous allons étudier les chiffres d'enregistrement de nouveaux véhicules.

Deux remarques préalables s'imposent : moins encore que les commandes, ces chiffres peuvent donner une indication sur l'état de la demande à un moment donné par opposition à l'offre représentée par la production, car si la commande anticipe jusqu'à un certain point sur la production, l'enregistrement marque un retard assez net. Il constitue, en effet, la phase extrême de l'opération d'achat, complémentaire plutôt et, en outre, s'accroît vraisemblablement du retard apporté par la négligence de la clientèle à remplir les formalités administratives nécessaires.

En second lieu, il est inutile de tenir compte des ventes à l'extérieur, car celles-ci n'ont nullement été influencées par une crise purement américaine à l'origine et dont le monde n'a commencé à ressentir les effets que plus tard, en même temps qu'intervenaient d'autres facteurs que nous étudierons dans la 3^e partie. Les ventes à l'extérieur n'ont donc subi aucune diminution, du fait de la crise, et ont même progressé d'une façon très appréciable (plus de 800.000 véhicules en 1929 contre 600.000 en 1928).

Voici les chiffres des enregistrements de voitures neuves :

Chiffres des enregistrements de voitures neuves.

	1928		1929	
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
Janvier	135	— 40	219	+ 84
Février	165	— 15	235	+ 70
Mars	254	— 7	378	+ 124
Avril	332	+ 1	481	+ 149
Mai	351	+ 23	454	+ 103
Juin	317	+ 54	386	+ 69
Juillet	324	+ 82	432	+ 108
Août	329	+ 145	376	+ 47
Septembre	271	+ 85	304	+ 33
Octobre	284	+ 152	288	+ 4
Novembre	212	+ 123	183	— 29
Décembre	154	— 64	323	+ 169
	3.128		4.059	

a) Enregistrements de l'année.

b) Différence sur l'année précédente.

La première constatation qui vient à l'esprit, c'est que la consommation du marché intérieur n'a jamais atteint la cadence de la production, et que celle-ci a toujours été inférieure à celle-là, même si l'on tient compte du correctif de l'exportation.

En fait, dès le début de 1929, le symptôme caractéristique de la surproduction se précise : les stocks des vendeurs de voitures neuves ou d'occasion augmentent d'une façon excessive et le marché des voitures de seconde main, en particulier, commence à s'engorger (1).

De là découlent plusieurs conséquences. D'abord, les variations des enregistrements n'ont jamais atteint

(1) En 1929, il ne restait aux vendeurs pas moins d'un million de voitures neuves à écouler. Quant aux voitures d'occasion invendues, elles dépassaient largement ce chiffre.

la même amplitude que celles de la production. Le chiffre maximum de 481.000 en avril 1929, ne marque qu'une augmentation de 149.000 sur le même mois de 1928.

D'autre part, la vente semble plus directement liée à la crise, puisqu'elle atteint son minimum précisément pendant le mois d'octobre 1929 et, surtout, en novembre, c'est-à-dire le mois suivant la crise ; il est même probable que si l'on tient compte du retard dans les statistiques d'enregistrement les deux phénomènes sont concomitants.

Par contre, la réadaptation est plus rapide : déjà, en décembre, les enregistrements sont remontés à 323.000 contre 183.000 le mois précédent (en augmentation de 269.000 sur la période correspondante de 1929), alors qu'en décembre 1929 la production est en diminution sur 1928.

En résumé, il semble qu'à l'origine de la crise il y ait eu surproduction très caractérisée, puisque les enregistrements montrent une consommation intérieure normale, et même s'accroissant sensiblement, tandis que l'exportation suit une cadence de développement régulière.

Après le krach, du fait de la disparition des bénéfices de Bourse, le phénomène de la sous-consommation s'est fait sentir, mais ce n'est que comme corollaire et, probablement, ses conséquences propres seront de moins longue durée, c'est-à-dire que la clientèle recupérera assez rapidement son pouvoir d'achat.

En fait, la reprise enregistrée dans les premiers mois de 1930 s'était répercutée sur l'ensemble de l'industrie dont l'activité, quoique restant inférieure à celle de 1929, travaillait en février 1930 d'après le « Times Trade and Engineering Supplement », à une

cadence d'environ 79 % de sa capacité de production, contre 90 % en 1929 (1).

On aurait donc pu croire la crise terminée ou, tout au moins, étale alors qu'elle n'en était qu'à sa première étape, la seconde devant en quelque sorte suivre une marche inverse de la première.

Au point de vue purement financier, le krach de Wall Street, en octobre, avait été provoqué parce que les spéculateurs, obsédés par des espoirs de hausse qui semblaient toujours se réaliser, avaient complètement perdu de vue le taux de capitalisation des valeurs (2).

Les cours s'étaient donc établis à un taux beaucoup trop élevé et, ce, d'autant qu'ils reflétaient la situation d'industries dont la prospérité était fictive et, en tout cas, artificielle.

Une fois la crise éclatée, il était certain que les dividendes allaient, à leur tour, être touchés et subir des réductions importantes.

Quelle allait donc être la situation de l'industrie automobile à ce point de vue ?

Il est probable que différentes firmes seront obligées de réduire leur dividende, tout au moins en ce qui concerne les actions ordinaires. C'est ainsi que la Studebaker a ramené son taux annuel d'intérêts de 5 % à 4 % et que, vraisemblablement, d'autres seront obligés de suivre le mouvement (3).

Il suffit à ce sujet de consulter le tableau des gains

1. Voir courbe 2.

2. Article de M. Lescure précité.

3. Signalons que le journal *Automotive Industries*, déclare « que cela ne veut pas dire que les firmes en question sont incapables de rémunérer le capital investi ou d'avoir un chiffre de ventes suffisant, mais simplement que les dividendes avaient été fixés à un taux un peu élevé »... conforme pourrait-on ajouter, aux bénéfices escomptés en raison des gains anormaux de 1928-1929.

réalisés durant le premier trimestre, par différentes sociétés.

Sociétés	Gain par action		Gain total par trimestre		Diminution du pourcentage des bénéfices de la production	
	1930	1929	1930	1929	1930	1929
General Motors.....	0,98	1,37	44.968	61.910	27,4	16,3
Chrysler	0,04	2	180	8.838	97,8	39,0
Hudson	1,45	2,86	2.306	4.567	49,3	20,6
Hupmobile	0,04	1,02	66	1.501	95,5	45,5
Nash	0,65	1,51	1.782	4.118	56,7	67,2
Packard	0,17	0,47	2.654	7.114	62,7	39,2
Purless	0,36	0,09	93	23	290	63,4
Pierce Arrow	0,70	0,68	461	448	27	93,4
Rio	0,09	0,27	175	537	131,5	
Studebaker	0,62	2,36	1.492	5.033	70,4	35,7
Willys Overland	0,40	0,58	136	2.028	106,9	74,2

Bien que l'industrie automobile ait été, avec le bâtiment, la plus durement touchée par la crise, les mêmes conséquences se sont fait sentir sur toutes les autres industries obligées elles-mêmes de restreindre leur production.

La National City Bank a publié un tableau très significatif de cet état de choses (1^{er} trimestre) :

Industries	Bénéfice net		Changement en pourcentage	Rendement en pourcentage	
	1929	1930		1929	1930
Automobiles	90.987	53.004	41,7	6,5	3,5
Autos accessoires	21.413	11.643	45,6	8,7	3,9
Bâtiment	3.331	2.202	33,9	3,5	2,1
Chimique	41.708	32.210	20,4	5	3,6
Charbon	1.428	595	58,1	1,5	0,7
Electrique	22.166	21.097	4,8	3,6	3
Ameublement	1.306	1.623	24,03	1,2	1,4
Fer et Acier	69.979	58.615	16,2	2,5	1,9
Métallurgie.....	380	7.259	1,6	4,7	4
Extractives (sauf fer)	3.320	2.278	31,4	3,9	2,2
Fournitures de bureaux ..	5.467	4.142	24,2	4,9	3,6
Papier	1.164	1.583	36	2,1	2,5
Pétrole	22.729	21.712	4,5	2	1,8
Chemins de fer	3.522	4.791	36	2,8	3,4
(Fournitures)	2.709	23.067	12,6	3,4	2
Diverses	11.710	10.724	8,4	4,4	3,9

Il est intéressant de constater que les industries les plus durement touchées sont celles qui ont le plus de relations avec l'industrie automobile, ce qui vient encore une fois confirmer notre thèse sur les effets généraux que les fluctuations de la « biggest industry » peuvent avoir.

Mais il convient de signaler une conséquence autrement remarquable.

Il était à prévoir que les actionnaires ayant à supporter les contre-coups de cette diminution des gains et devant finalement toucher des dividendes moins élevés, cette considération ne pouvait manquer d'influer sur le marché financier, et d'entraîner un nouveau réajustement du cours des valeurs à leur nouveau taux de capitalisation.

Il ne semble pas que cette conséquence ait été immédiatement aperçue, aussi sans que l'on puisse dire qu'il y ait eu une reprise de Wall Street, du moins y eut-il un temps d'arrêt qui permit aux optimistes de supposer que la crise avait atteint son point le plus critique.

Au moment où nous écrivons (1), un nouveau tassement provoqué à notre avis par cette raison, vient de se produire, tassement d'autant plus grave qu'il intervient sur un marché plus affaibli, aussi faut-il supposer que ce dernier krach marque réellement la fin de la période de réadaptation.

En somme, si nous résumons en quelques mots le mécanisme de la crise, nous sommes amenés à établir le tableau suivant :

I. Fin 1928, commencement 1929. Période de prospérité excessive, provoquée par l'optimisme exagéré de Wall Street, optimisme qui agit surtout sur l'état d'esprit des producteurs de la « biggest industry ».

II. Milieu de 1929. Malaise industriel, crise latente, surproduction automobile considérable.

III. Octobre 1930. Krach de Wall Street qui prend conscience des réalités. Réadaptation du cours des valeurs à leur taux de capitalisation encore élevé en

1. Novembre 1930.

raison des résultats anormaux de 1929. Effet direct sur l'industrie automobile qui arrête presque complètement sa production (décembre 1929) et provoque une crise générale de l'Activité économique.

IV. La crise générale provoque une diminution des gains, donc des dividendes, et en octobre 1930 un nouveau krach de réadaptation du cours des valeurs aux nouveaux résultats obtenus.

DEUXIÈME PARTIE

LES MÉTHODES INDUSTRIELLES

L'étude de ces méthodes, il y a quelques années seulement, aurait présenté un intérêt considérable, car, sinon inconnues, elles étaient ignorées de la plupart ou encore incomplètement déterminées.

Aujourd'hui, vulgarisées par maints articles, prônées par de nombreuses associations, divulguées par d'importants ouvrages, elles peuvent être définies par un seul terme : Rationalisation.

Si la production automobile a pu atteindre cette cadence incroyable, c'est que cette industrie plus qu'une autre, mieux qu'une autre, a su donner aux différents procédés que ce mot englobe, toute leur extension.

Aussi afin de ne pas répéter des lieux communs, nous contenterons nous d'un exposé schématique des principes suivis pour aboutir à la « Mass production » résultat de deux séries de mesures qu'on a coutume de grouper sous deux rubriques, que nous étudierons successivement, savoir : les mesures de rationalisation interne d'une part, mesures de rationalisation externe d'autre part, mesures dont nous préciserons enfin le rôle dans une troisième section, réservée à l'analyse de firmes particulièrement intéressantes.

CHAPITRE PREMIER

LA RATIONALISATION INTERNE

Si l'on essaie de donner une définition en termes généraux de la rationalisation interne, l'on est amené à dire que c'est celle qui comprend l'aménagement scientifique (scientific management) de chaque catégorie d'industries afin d'accroître son rendement et de réduire au minimum son prix de revient.

Si, de cette formule souvent admise, il résulte que toute industrie, de quelque nature qu'elle soit, peut en profiter, nous croyons devoir ajouter qu'en réalité ces procédés ne trouvent leur réelle efficacité que dans un certain nombre d'industries où l'on peut appliquer sur une grande échelle des principes déjà anciennement connus, et améliorés par l'expérience.

La rationalisation interne ne serait donc que la « doctrinalisation » d'un faisceau d'observations glanées dans des industries plus évoluées, et conduisant à une « industrialisation » toujours plus parfaite de la production.

Il en ressort que les entreprises où le scientifique management est le plus poussé, sont celles où le machinisme atteint son développement maximum ; il était, dans ces conditions, certain que l'industrie automobile prendrait la tête du mouvement.

« L'impression dominante de ces usines, d'après des observateurs étrangers, est en effet celle d'une véritable forêt de machines-outils, les unes simples,

les autres compliquées dont le fonctionnement est automatique. Ce mode de fabrication n'exige aucune habileté de la part des ouvriers : tout le difficile est accompli par la machine. »

Une conséquence directe de cette situation a été de pousser les industriels à intensifier la division du travail, l'inertie mécanique interdisant les travaux dont la complexité exige le raisonnement.

Quant à la division du travail, au fur et à mesure qu'elle vulgarisait l'application du machinisme, elle imposait l'idée de la production en série, idée qui devait forcément triompher à partir du moment où la fabrication deviendrait entièrement mécanique.

En effet, la machine a un rendement bien supérieur à celui de l'ouvrier le plus expérimenté, et devait d'autant mieux provoquer l'accélération du rythme de la production que les industriels ont plus d'intérêt étant donné les sommes qu'elles leur coûtent, à utiliser complètement cette capacité et mieux, si possible, à accroître la cadence.

Si d'autre part, on se trouve en présence d'une industrie qui fabrique des produits dont il est possible de prévoir une large consommation, ce qui est le cas de l'industrie automobile, il est normal que les limites mêmes de cette tendance soient atteintes, et que l'on aboutisse à la grande série ou « mass production ».

De ces dernières lignes, différentes observations découlent : d'une part, plus il est possible d'avoir recours à la grande série, plus le prix de revient diminue ; plus le prix de revient diminue, plus il est possible d'augmenter les débouchés des produits considérés : d'autre part, plus les éléments qui composent un produit sont simples, plus il est facile de fabriquer et plus on aboutira à une fabrication bon mar-

ché dans laquelle cependant la qualité, condition indispensable de la vente, ne doit pas être sacrifiée à l'économie.

Ces principes, à première vue simplistes, ont inspiré en réalité à la production américaine la plupart des procédés et des idées qui lui ont permis d'atteindre sa prodigieuse activité.

LE TRAVAIL A LA CHAÎNE.

C'est une méthode qui a pour but la récupération des temps perdus sous toutes les formes, et la substitution la plus complète possible des moyens mécaniques au facteur humain, par une judicieuse disposition des ateliers, une adroite utilisation des espaces et la mécanisation même de certains éléments du travail des ouvriers que l'on avait accoutumé de laisser jusque là à leur libre disposition.

Ce système nécessite donc deux conditions : une division du travail assez poussée, une taylorisation bien étudiée.

Il s'agit en effet de disposer les ouvriers dans l'ordre logique des opérations élémentaires dont chacun d'eux est chargé de telle façon que les pièces en cours de fabrication, passent des mains de l'un à celles du suivant, d'après une cadence convenablement fixée.

Les ouvriers pourraient être installés côte à côte le long d'une grande table ou de plusieurs tables consécutives, et se passer les pièces de l'un à l'autre, mais dès que les pièces sont un peu lourdes, un engin de manutention mécanique s'impose. D'ailleurs il a été démontré que, même s'il n'était pas utile à ce point de vue il était indispensable pour établir la cadence régulière du travail.

Suivant les cas, l'appareil de transport est conçu de telle manière que, ou les ouvriers travaillent sur l'appareil lui-même pendant sa marche, ou l'appareil transporte les pièces d'un ouvrier à l'autre, celui-ci travaillant sur un établi fixe (1).

Il est de toute importance que la vitesse de l'appareil soit réglée de façon que les opérations restent faciles à exécuter, aussi l'appareil est-il généralement muni d'un régulateur qui permet de faire varier à volonté la vitesse entre deux limites extrêmes (2).

Cette façon de procéder, tout en supprimant un nombre considérable d'ouvriers, exige de la part de ceux qui restent, une régularité absolue d'exécution, une étude minutieuse de leurs mouvements, un chronométrage serré, le moindre retard étant susceptible de créer des perturbations dans l'ensemble de l'organisation.

De plus cette formule a provoqué la décentralisation dans l'organisation des ateliers, c'est-à-dire que les machines de même catégorie au lieu d'être groupées ensemble dans des locaux déterminés, doivent être disséminées dans l'usine suivant leur rôle dans l'élaboration du produit fini, de façon à réduire le transport dans la fabrication des différentes pièces, les assemblages partiels et le montage définitif.

1. Il faut faire une distinction entre les convoyeurs et les transporteurs :

Les premiers sont des appareils de manutention mécanique qui lient à leur déplacement la pièce ou l'organe sur lequel les ouvriers effectuent des opérations de fabrication et de montage : à aucun moment la pièce ou l'organe ne cesse de participer au mouvement généralement uniforme mais parfois intermittent du convoyeur.

Les transporteurs au contraire, servent purement et simplement à faire parvenir une pièce ou un organe d'un ouvrier à l'autre (transporteurs au sol, transporteurs aériens ou lorsqu'ils servent uniquement de réserves de pièces : magasins tournants).

2. On accélère peu à peu à mesure que les ouvriers sont plus entraînés sans arriver cependant à une vitesse qui puisse s'opposer à une exécution soignée.

Cette méthode se complète par l'idée qu'il ne faut pas seulement économiser le temps mais aussi l'espace et ce, pour deux raisons.

1^o Chaque carré d'espace employé supporte des frais inutiles (prix du terrain, construction, entretien de la couverture, éclairage etc...).

2^o Chaque distance à parcourir nécessite soit une dépense de main-d'œuvre (et ainsi que l'a dit Ford, la marche n'est pas une dépense rémunératrice) soit une dépense de force motrice.

En dehors de ces avantages techniques, le travail à la chaîne présente des avantages d'ordre plus strictement administratif. C'est ainsi qu'il permet de réduire le nombre des bons de travail et le stock des pièces immobilisées en cours de fabrication (seuls les stocks au magasin d'approvisionnement des pièces détachées et au magasin général des produits finis subsistant) et qu'il facilite le contrôle, d'une part du fait que toute malfaçon est immédiatement réparée par l'équipe qui reçoit l'objet, d'autre part parce qu'il est aisé à des vérificateurs répartis à des points appropriés de la chaîne, de surveiller l'exécution du travail.

Enfin la comptabilité se trouve elle aussi singulièrement simplifiée en raison de cette quasi suppression des opérations intermédiaires.

Exemples. — Les usines automobiles où ce système a été le plus perfectionné et depuis le plus longtemps employé, sont celles de Ford, qui eut le premier l'idée de construire des voitures en très grande série.

Les résultats obtenus sont incroyables et quelques chiffres suffisent à démontrer l'efficacité du système.

L'assemblage du moteur opéré autrefois par un

seul homme, est divisé actuellement entre 84 hommes qui font un travail qui exigerait le triple de leur nombre.

Pour l'assemblage du piston et de sa tige, 28 hommes faisaient 175 assemblages par jour ; actuellement 7 hommes font 2.600 assemblages en 8 heures.

De même, la main d'œuvre employée pour l'assemblage du châssis, est passée de 12 h. 1/2 de travail à 1 h. 1/2.

Quant à la chaîne d'assemblage définitive, elle s'effectue de la façon suivante : chaque carcasse de châssis mise en opération, reçoit successivement tous les organes, ressorts, essieux avant, pont arrière, moteur, boîte de vitesse, transmission, direction, tablier, radiateur, silencieux, palonniers et tringles de freins, équipement électrique, réservoir d'essence, roues et en dernier lieu il n'y a plus qu'à mettre de l'essence, de l'huile et de l'eau pour procéder aux essais et à la mise au point ; l'opération demande une minute (1 et 2).

1. *American Machinist*, 16 août 1920.

2. Bien qu'il n'y ait pas là une conséquence du travail à la chaîne, mais plutôt une manifestation de l'esprit de rationalisation, il y a lieu de signaler un essai récent de Ford tendant à la récupération des débris.

Ford vient de créer à Rivière Rouge une nouvelle usine destinée à récupérer les vieilles voitures à la ferraille. Il achète aux revendeurs autant de vieilles voitures qu'ils en achètent de neuves à l'usine. Il les prend à 20 dollars, moins quelques menus frais de transport.

Ceci lui permet de se procurer un frêt de retour pour les lourds camions qui vont livrer les machines neuves aux détaillants.

A l'usine, toutes les parties utilisables sont mises de côté ; le reste est fondu.

Pour l'instant, ce genre d'activité est limité au district de Détroit. On ignore si Ford a l'intention de l'étendre, car il n'y a guère que dans ce district qu'il ait les possibilités matérielles de le faire facilement.

LIMITATION DU NOMBRE DES TYPES.

Pour fabriquer des modèles différents, il faut des machines présentant des caractéristiques distinctes, d'où mises de fonds et immobilisations importantes, d'autant plus que pour bien des types peu en faveur ou passés de mode, les machines auraient été prévues pour une capacité de production supérieure à celle qu'on leur demande normalement.

Si le type tombe tout à fait en désuétude, il faudra apporter à la machine des modifications onéreuses pour l'adapter à une nouvelle fabrication.

Il en résulte, et on l'a fait observer plus d'une fois, des charges qui pèsent sur la production et viennent grever le prix de revient des voitures qui sont d'écoulement plus facile, et qui le seraient encore bien plus si leur coût de production était débarrassé de ce poids mort.

Il est vrai qu'il est bien rare qu'une industrie ne soit pas obligée de fabriquer quelque produit qui ne couvre pas ses frais : c'est un phénomène courant, le tout est que de tels produits ne tendent pas à prendre une place trop importante et à gagner sur les fabrications rémunératrices,

D'autre part, si perfectionné que soit l'outillage, il ne peut être complet pour chaque type, si bien qu'il sera nécessaire d'avoir recours à une abondante main-d'œuvre, et ce malgré de nombreuses machines, d'où frais supplémentaires sans qu'il soit cependant possible d'empêcher des imperfections d'atteindre certains types moins heureusement conçus, et dont l'échec peut rejaillir sur la marque elle-même.

Enfin, la multiplicité des types entraîne le gonflement des stocks à certaines époques de l'année, alors que les goûts de la clientèle changent ou lorsqu'un

concurrent a trouvé mieux... d'où difficultés de ventes, besoin d'argent, recours à l'emprunt et augmentation des charges financières.

En dehors de Ford, qui fidèle à sa formule « tout client peut avoir une voiture peinte de la couleur de son choix, à la seule condition qu'il la veuille de couleur noire » à laquelle il a apporté quelques heureuses modifications... et qui ne fabrique qu'un seul type, autrefois la modèle T., aujourd'hui le modèle A, les autres constructeurs ont adopté à ce sujet une politique de prudence et ne portent leurs efforts que sur un nombre réduit de modèles. C'est ainsi que la General Motors qui réunit cependant en réalité 9 sociétés de marques différentes ne possède en tout que 20 types de voitures (4 d'entre ces marques n'ayant qu'un seul modèle) tandis que Chrysler avec 4 marques, n'a que 12 modèles, Willys-Overland 3 marques, 5 modèles, et Hudson 2 marques, 3 modèles.

NORMALISATION ET STANDARDISATION.

La normalisation a pour but d'éliminer les variétés superflues dans les dimensions des produits, tandis que la standardisation consiste à déterminer le caractère mécanique ou physique des produits. Aussi étaient-elles appelées à jouer un rôle particulièrement efficient dans la rationalisation interne qu'elles conditionnent indirectement en créant une sorte de discipline de la production, et en facilitant par entente entre les producteurs une unification des produits, susceptible d'engendrer des économies considérables.

Seul en effet, un esprit de volontaire coopération chez les producteurs d'automobiles, d'accessoires, de pièces détachées, parvient à rendre la standardisation possible et en a provoqué l'emploi dans l'in-

dustrie automobile plus que dans toute autre.

Cette tendance s'est révélée de bonne heure, puisque c'est le 1^{er} décembre 1900 que la National Association of Automobile Manufacturers, constituée à New-York pour s'occuper des intérêts communs aux diverses branches de l'industrie automobile, adopta les premiers standards. Depuis lors, considérablement renforcée par l'adhésion de nombreux groupements, cette Association a été absorbée par la National Automobile Chamber of Commerce en 1912, qui se contente d'enregistrer les standards qui lui sont proposés par la Society of Automobile Engineers.

C'est en effet à cette Société, créée en 1905, qu'il incombe d'établir les standards : elle a fondé dans ce but en 1910, un Comité pour le développement des standards, Comité lui-même réparti en 16 divisions.

Le Comité publie : d'une part, depuis 1911, le S. A. E. Handbook, où sont inscrits au fur et à mesure les résultats obtenus, publication qui en 1911 contenait environ 450 Engineering Standard and Recommended Practices of the Society, savoir :

Aéronautics	37
Powerplants.....	36
Transmissions	25
Electrical equipment	82
Parts and fittings	68
Screw and Screw threads	56
Fire rims and Wheels	48
Chassis and Body	24
Marine	10
Production	6
Miscellaneous.....	10
Materials	65
Nomenclature	1 (19 sections)

D'autre part, comme virtuellement les documents insérés au S. A. E. Handbook, ont trait aux produits plutôt qu'à leur fabrication, depuis 1927 des publications connues sous le nom de Production Engineering Standards, existent, concernant les méthodes ou procédés pour fabriquer le produit.

Chaque édition de S. A. E. Handbook, est envoyée à tous les membres de la Société, tandis que les Production Engineering Standards, ne sont envoyés qu'à ceux qui le demandent.

Il serait difficile d'évaluer exactement l'intérêt de la standardisation, car il serait nécessaire pour y parvenir de se reporter au prix des produits sur un grand nombre d'années. Cependant, d'une étude exécutée en 1921 par 150 ingénieurs appartenant aux entreprises les plus importantes, il résulte que la valeur des produits de l'industrie automobile serait de 15 % plus élevée s'il n'y avait pas eu de standardisation.

D'ailleurs, ce qui prouve le mieux l'intérêt porté par les industriels à la standardisation, ce sont les sacrifices qu'ils consentent pour y collaborer : l'on a en effet estimé qu'en 1928, les sociétés participantes avaient contribué pour 15.000 dollars contre 33.000 dollars par la Société S. A. E.

FABRICATION DE PIÈCES DÉTACHÉES PAR LES SPÉCIALISTES.

Une des raisons qui a beaucoup contribué au développement de l'automobile et à l'abaissement du prix de revient, est l'habitude prise par presque toutes les marques (Ford seul était resté rebelle jusqu'en 1929, comme nous le verrons plus tard) de se procurer au dehors une série de pièces non essentielles à leur

fabrication. Nous touchons là une question dépassant largement le cadre de l'industrie automobile, celle de savoir s'il est plus avantageux pour un industriel de fabriquer par lui-même toutes les pièces nécessaires à sa production, ou de s'adresser au dehors pour certaines d'entre elles.

En ce qui concerne l'industrie automobile, la question a une importance toute particulière ; elle a été très discutée.

Remarquons d'abord qu'elle ne peut se poser que pour des parties en quelque sorte accessoires de la voiture, ne constituant pas les caractéristiques essentielles de la marque, qui la distinguent de ses concurrents et sur lesquelles se base l'acheteur pour déterminer ses préférences.

Il serait absurde par exemple de prétendre standardiser les carrosseries des voitures de luxe. Là en effet, toutes les fantaisies se donnent libre cours, la forme et les couleurs peuvent varier à l'infini et la fantaisie individuelle intervient pour satisfaire les goûts particuliers de chaque acheteur.

D'ailleurs, même les partisans les plus chauds de la standardisation n'ont jamais prétendu appliquer leurs principes aux industries de luxe ou seulement aux parties de luxe d'industries quelconques.

Le problème ne se pose donc que pour les pièces présentant un caractère accessoire, et en général non apparent, tels que carburateurs, joints de cardan, garnitures de freins, etc...

Quoi qu'il en soit cependant, s'approvisionner au dehors, c'est mettre pourrait-on dire, sa propre fabrication à la merci d'autrui, et par conséquent s'exposer non seulement à subir les prix que les fournisseurs pourront s'entendre pour imposer, dès qu'ils se sentiront en mesure de tenir le marché, mais

encore à voir toute la fabrication arrêtée au moment où il faudrait qu'elle atteigne son maximum.

Faut-il dès lors se priver des avantages réels que présente une combinaison permettant notamment des économies provoquées soit par la possibilité d'avoir le bénéfice indirect de brevets et de licences qu'il ne serait peut-être pas possible aux producteurs de se procurer directement, à moins de sacrifices considérables, soit surtout par la possibilité de profiter de la technique de spécialistes particulièrement qualifiés, ce qui permet d'obtenir à un prix moins élevé des pièces aussi bien étudiées que si l'industriel était obligé de maintenir un état-major spécial, pourvu de traitements confortables, à cet effet,

En outre, même en admettant, ce qui n'est pas évident, que les fournisseurs parviennent à constituer un monopole de fait, il serait possible aux producteurs de se prémunir contre cette éventualité, soit en prenant le contrôle d'une affaire, soit plus simplement en divisant les risques, soit encore en persistant à fabriquer eux-mêmes une certaine fraction de la pièce achetée au dehors, de manière à être prêts, le cas échéant, à s'opposer à toute tentative de pression, et à parer par leurs propres moyens à une défaillance éventuelle de leurs fournisseurs.

Enfin, s'obstiner à fabriquer toutes les pièces sans exception, aboutirait à se priver délibérément des bienfaits de la standardisation, tant par l'abaissement du prix de revient que par la satisfaction qu'en retire la clientèle, contente de trouver sur une voiture une pièce qu'elle a connue sur une autre marque, dont elle connaît le fonctionnement et qu'elle peut se procurer n'importe où.

Quelle a été, en face de ce dilemme, l'attitude de l'industrie américaine ?

Au début, la tendance est très nette. Chaque constructeur veut produire la totalité des pièces qu'il utilise.

En 1904, le « Motor World », déclarait que des usines Maxwell sortaient toutes les parties, sans exception, composant la voiture Maxwell, fabriquée sous la direction de J. A. Maxwell. A la même époque, la Société Kanbler faisait savoir qu'en dehors des pneus, de la carrosserie et de l'équipement électrique, toutes les parties de sa voiture sortaient de chez elle.

Mais la tendance se modifie peu à peu.

Des firmes spécialisées se créèrent et se firent très vite une excellente réputation, telle que la Continental Motor Corporation, la Timken Detroit Axle Cy.

Les constructeurs eurent de plus en plus recours à leurs services ; plus particulièrement ceux qui se spécialisaient dans la voiture bon marché.

Par excès inverse, entre 1908 et 1914, la plupart des voitures étaient des voitures « assembled » et peu de marques les fabriquaient entièrement.

Depuis 1928, les constructeurs, ont adopté une attitude plus prudente, et tout en continuant à avoir largement recours aux spécialistes pour un certain nombre de pièces, ils recommencèrent à fabriquer les organes essentiels de leurs voitures (1).

Conséquences des améliorations de la technique. — Si l'on essaie de se rendre compte des conséquences provoquées par ces améliorations successives, dans la technique et l'organisation de la fabrication, l'on constate qu'elles sont d'ordre économique et social.

En effet, elles ont permis d'abaisser le prix de revient, donc de vendre moins cher, tout en élevant

1. Ford, resté irréductible jusqu'en 1927, fait aussi depuis cette date appel à leur concours. Nous verrons plus loin la nécessité où il s'est trouvé de changer de politique à cet égard.

les salaires, donc le pouvoir d'achat des masses, tout en diminuant les journées de travail.

La production et les salaires, ont en effet, ainsi que l'a écrit M. W. Kilimdsen, dans un article de la « Revue internationale du Travail », d'importantes répercussions réciproques.

Le taux de production dépend, dans une large mesure de l'importance des capitaux disponibles pour fournir aux ouvriers l'outillage et la force motrice. Là où le capital et les ressources naturelles sont abondants et la main-d'œuvre relativement rare (ce qui est le cas aux Etats-Unis) les salaires seuls sont élevés et cela incite les employeurs à suppléer davantage au travail humain par l'emploi de machines, et à réduire ainsi leurs frais de main-d'œuvre.

La production par ouvrier s'en trouve alors accrue et l'augmentation de la production facilite le paiement de salaires réels encore plus élevés. L'augmentation des salaires peut également, par ses conséquences physiques et psychologiques, améliorer le rendement des ouvriers.

A l'inverse du point de vue du pouvoir d'achat, un accroissement de la capacité de production nécessite généralement une hausse des salaires nominaux ou une baisse des prix, ou même les deux, si l'on veut assurer l'écoulement des excédents de production.

Aux Etats-Unis, où le marché intérieur est vaste et le marché d'exportation encore relativement réduit on devait donc être amené à augmenter les salaires : cette méthode ayant l'avantage de fournir un vif stimulant à la prospérité des affaires et d'inviter plus fortement les ouvriers à accroître leur production, que ne le ferait une baisse générale des prix. C'est à cette politique des salaires élevés que l'on a donné le nom de Fordisme, car Ford le premier l'a appli-

quée sans cependant négliger d'établir l'équilibre des deux termes : grosse production, hauts salaires, ainsi qu'il résulte des lignes mêmes qu'il écrit en 1925 dans son livre : « Ma vie et mon œuvre » :

« L'expérience m'a beaucoup appris en matière de salaires. Je crois tout d'abord en mettant de côté toute autre considération, que notre propre réussite dépend en partie des salaires que nous payons. Si nous répandons beaucoup d'argent, cet argent se dépense. Il enrichit les négociants, les détaillants, les fabricants et les travailleurs de tous ordres, et cette prospérité se traduit par un accroissement de demandes de nos automobiles.

De hauts salaires pour tout le monde auraient pour conséquence la prospérité générale du pays, pourvu cependant qu'à l'accroissement des salaires corresponde l'accroissement de la production. Donner de gros salaires et diminuer la production, c'est s'engager sur la pente du marasme. »

Si, pourrait-on ajouter, d'autre part, comme c'est le cas, l'augmentation de la production et des salaires coexiste avec une réduction du temps de travail, la capacité de consommation du marché se trouvera encore augmentée car elle est liée à la durée des loisirs : le loisir, ainsi que le remarque le rapport sur les « Recent Economic Changes » aide à créer de nouveaux besoins et par conséquent stimule la production, notamment de tout ce qui touche aux sports et au tourisme, donc de l'automobile.

Les faits permettent de constater l'excellence de ces principes.

1^o L'organisation rationnelle de la production a provoqué une augmentation prodigieuse de la capacité des usines et par contre-coup, une diminution très sensible des prix de revient.

C'est ainsi que les prix de vente de la voiture Ford modèle T., ont pu passer par les fluctuations suivantes :

1908		950 dollars	
1914		440	—
1920		440	—
1923		384	—
1925		290	—
1926		380	— (1)

Cependant, en raison du standard of living plus élevé du peuple américain, FORD a adopté en 1927 un nouveau modèle plus luxueux, le modèle A, dont les prix s'échelonnent de 435 dollars à 670 dollars.

Les prix de la General Motors, qui fabrique des voitures à tous les prix, varient de 675 dollars pour la conduite intérieure Chevrolet, à 1.910 dollars pour la conduite intérieure Buick, et atteignent 9.700 dollars avec la « 452 » Town Bro'm Cadillac. Quant à la Chrysler Corporation, ses voitures varient entre 625 dollars pour la Sedan Plymouth, 845 dollars pour la Royal Sedan Chrysler Six, et 1.595 dollars pour la Senior 6 Dodge Sedan.

Il est à signaler que la toute dernière tendance parmi les producteurs de voitures de luxe, est de baisser les prix, et que Packard notamment vient d'abaisser ses prix au début de juin, de 400 dollars sur la série de ses 11 modèles de 8 cylindres, paraît-il en vue de l'introduction d'une nouvelle voiture.

Nouveaux prix : 2.085 à 2.385 dollars.

Cette tendance existe aussi parmi les producteurs de voitures bon marché, et c'est ainsi que le prix de la Chrysler 4 Cylindres Plymouth, qui est en directe

1. L'augmentation de l'année de 1926, provient du fait que les voitures ont été vendues avec différents accessoires.

compétition avec Ford et Chevrolet, a été réduit, durant ces deux dernières années de 60 à 100 dollars, enfin que Chevrolet a sorti une 6 cylindres pour le même prix que son ancienne 4 Cylindres.

Si l'on songe que ces réductions interviennent sur les prix extrêmement bas que nous avons signalés ci-dessus, l'on est obligé de rendre hommage aux méthodes suivies dans les usines américaines.

2^o La politique des hauts salaires a provoqué une augmentation considérable de la capacité d'achat des masses, capacité qui se traduit notamment par le nombre de voitures en circulation d'une part, et par l'importance considérable que les voitures bon marché occupent dans la production d'autre part.

Le « Monthly Labor Review », bulletin officiel du Ministère du Travail américain, a publié un certain nombre de précisions sur le budget des ouvriers de Ford, qui éclairent de façon intéressante le mode d'existence du travailleur aux Etats-Unis.

Les résultats de cette enquête qui portent sur une classe de travailleurs, relativement très modeste, ont été obtenus de la façon suivante (1) :

L'importance de la production suivant la valeur des voitures, traduit clairement la situation :

1. En mai 1929, Ford demandait au Bureau International du Travail, des renseignements sur le salaire minimum qu'il conviendrait de donner à des ouvriers, dans 17 grandes villes européennes où la célèbre maison d'automobiles avait fondé ou envisageait de fonder des succursales, pour que ces ouvriers européens eussent le même niveau de vie que leurs camarades correspondants en Amérique. Le Bureau International du Travail ayant d'abord demandé des détails sur le Standard of Living des travailleurs des usines mères, il fut invité à faire une enquête. Ce sont les résultats de cette enquête faite par le Ministère du Travail, qui sont actuellement publiés.

L'enquête a porté sur 100 familles, dont le père gagnait environ 7 dollars par semaine en 1929 et a travaillé au moins 225 jours dans l'année. Les salaires du père sont les seuls de la famille. Celle-ci a deux ou trois enfants, dont l'aîné n'a pas plus de seize ans ; elle se compose donc de 4 ou 5 personnes. C'est la difficulté où l'on se trouve de trouver toutes ces conditions réunies qui força les enquêteurs à

En 1929, sur un total de 4.793.520 voitures touristes, il y avait :

- 2.584.040 voitures automobiles de 500 dollars et au-dessus.
- 1.317.110 voitures automobiles de 500 à 750 dollars.
- 387.840 voitures automobiles de 751 à 1.000 dollars.
- 347.340 voitures automobiles de 1.001 à 1.500 dollars.
- 157.190 voitures automobiles de 1.501 dollars et au-dessus.

Ainsi donc, plus de la moitié de la production est constituée par des voitures bon marché. Cette politique des producteurs est pleine de prudence, car il paraît résulter des premières constatations que l'on a pu faire après la crise de 1930, que la clientèle

se limiter au chiffre de 100 interrogatoires. Le questionnaire comptait 480 questions. La moyenne annuelle des salaires globaux gagnés dans les familles en question, s'est en fait établie à 1.711,87 dollars.

Premier point : Les dépenses moyennes sont de 1.719,83 dollars. Il y a donc un léger déficit (dettes) en moyenne. Le tableau suivant montre comment se répartissent les dépenses. On verra que la nourriture absorbe 32,3 % du budget, le loyer 22,6 % et l'habillement 12,2 %.

Catégories de dépenses		Dépenses moyennes annuelles	Dépenses totales pour cent
Habillement	Père	87,7	3,1
	Mère	63,59	3,7
	Enfants	59,21	3,4
Total		210,67	12,2
Reports :		210,67	12,2
Nourriture		556,12	32,3
Loyer		338,81	22,6
Chauffage et éclairage		103,20	6
Ameublement, entretien		88,55	5,2
Assurance		59,16	3,4
Déplacements, tramways		37,40	2,2
Dépenses maladies		64,73	3,8
Ecole		6,41	0,4
Blanchissage		15,63	1
Coiffeur		12,37	0,7
Divers		175,77	10,2
Dépenses totales		1.719,83	100

Sur les cent familles envisagées, 19 bouclaient leur budget sans

modeste constitue l'élément le plus stable de la demande, en période de crise, et en même temps celui dont les possibilités d'absorption sont les plus extensibles en période de prospérité.

Tant que le chômage n'est pas trop considérable, la masse ouvrière constitue une clientèle sérieuse ; la ruine atteint d'abord les classes moyennes et les petits employés, plus audacieux dans leurs spéculations, et qui, subissant les premiers les effets de la crise, viennent grossir les masses obligées de se contenter d'automobiles moins luxueuses.

économiser : 44 avaient un déficit ; 37 faisaient des économies (dollars 133,96 en moyenne).

Les statistiques qui suivent donnent en détail la répartition des dépenses alimentaires ; citons les chiffres principaux :

Viande	115,5 dollars (	384 pounds)
Poissons	9,5 dollars (	33,3 pounds)
Lait, etc.....	120,8 dollars (	1.306 pounds)
Huile, etc.....	15,5 dollars (	82 pounds)
Œufs	36,6 dollars (	121 pounds)
Pain, etc.	86,9 dollars (	993 pounds)
Légumes	36,6 dollars (	957 pounds)

Puis viennent en colonnes interminables, les divers postes du budget « habillement » où sont additionnés, comparés, classés, les frais de mitaines pour enfants au-dessous de quatre ans, de jarretière pour fillettes de huit à douze ans, de combinaisons, de filets pour les cheveux, d'épingles, etc...

Le chapitre des dépenses de logement est plus intéressant. Les familles qui se composent, comme on l'a vu, de 4 à 5 personnes, ont en moyenne à leur disposition près de 5 pièces. Le loyer est de 394 dollars pour les familles ayant une maison séparée, et de 384 dollars pour celles vivant en logement. Sur 100 familles, 32 paient un loyer qui leur permet d'avoir en toute propriété la maison qu'elles occupent actuellement en tant que locataires. Ce loyer est en moyenne de 512 dollars.

Au chapitre des frais de déplacements, on constate que 36 familles vivent à moins de 8 kilomètres du travail du père, 25 à moins de 16 kilomètres, 24 à moins de 24 kilomètres, 12 à moins de 32 kilomètres, 2 à plus de 32 kilomètres.

Enfin parmi les dépenses diverses les frais d'église s'élèvent en moyenne à 9,62 dollars, le cinéma à 5,55 dollars, les journaux à 12,06 dollars, le tabac à 19,08 dollars, l'automobile à 78 dollars.

En fait, ce dernier poste varie considérablement.

47 familles sur 100 possèdent une voiture.

En ne comptant que ces 47 familles, on trouve qu'elles ont dépensé chacune en 1929, pour l'achat et l'entretien, une moyenne de 290 dollars.

C'est ainsi que Ford et Chevrolet, n'ont vu en 1930 leur activité pour les trois premiers mois, réduite respectivement que de 3,53 et 3,67 %, alors que celle des autres producteurs baissait d'environ 42 %, en comparaison des premiers mois de 1929, ceci du fait que la plus grosse partie de l'activité de ces constructeurs porte sur des voitures d'un prix inférieur à 500 dollars.

Alors que pendant les trois premiers mois de 1929, 1.913.632 voitures de tourisme avaient été construites, en 1930 il y en eut seulement 1.270.470, soit une réduction de 34 %.

Mais le pourcentage de réduction n'était que de 28 % pour les voitures de 500 dollars (512.870 au lieu de 707.650) alors qu'il s'élevait à 40 % pour les voitures de 501 à 750 dollars (227.500 au lieu de 382.100) 50 % pour les voitures de 751 à 1.000 dollars (76.100 au lieu de 109.280), 55 % pour la catégorie de 1.001 à 1.500 dollars (45.010 au lieu de 99.550) et 45 % pour les prix de 1.001 dollars et au-dessus (23.680 au lieu de 43.460).

L'introduction des principes de l'organisation rationnelle des ateliers qui ont permis la production à bon marché conjuguée avec la politique des hauts salaires, doit donc être considérée comme la cause primordiale de la diffusion des automobiles aux Etats-Unis.

CHAPITRE II

LA RATIONALISATION EXTERNE

La rationalisation ne tend pas seulement à accroître la rentabilité des entreprises en mettant un terme aux gaspillages d'énergies, mais encore elle tend, et c'est ce que nous entendons par rationalisation externe, à une meilleure organisation du marché par la coordination des entreprises, au moyen d'ententes et de fusions ; autrement dit, elle détermine un vaste mouvement de concentration.

Il n'entre pas dans le cadre de cette étude d'analyser les raisons générales qui ont provoqué, dans tous les pays, mais particulièrement en Allemagne et aux Etat-Unis, le succès de ces idées, idées qui sont parvenues à bouleverser la physionomie même de la production et à déterminer une véritable révolution économique.

De trop nombreuses études ont d'ailleurs vulgarisé ces notions et montré leurs avantages ou leurs dangers pour qu'il soit nécessaire d'insister sur ce point.

Rappelons cependant que la concentration d'une part permet de mettre en œuvre des capitaux très importants tout en provoquant des économies certaines dans la gestion des entreprises, d'autre part limite la concurrence et facilite l'écoulement des produits par une meilleure organisation de la vente.

Ce qu'il importe de préciser, ce sont les raisons particulières qui pouvaient inviter les producteurs

d'automobiles à constituer de puissantes entreprises.

En premier lieu, des raisons techniques : plus que tout autre produit, l'auto est un ensemble de pièces standardisées, fabriquées en grande série, nécessitant des machines perfectionnées, importantes, donc chères, soumises à de fréquents changements dûs, soit à l'obligation de suivre les progrès techniques, soit aux caprices d'une clientèle souvent heureuse de voir modifiés des modèles dépréciés par une fabrication trop prolongée.

a) Sauf Ford, presque toutes les maisons sont obligées de fabriquer non seulement des modèles, mais encore des types assez différents, ce qui provoque de nouvelles dépenses de matériel et augmente les risques de fabrication.

b) Le besoin de prévoir les changements de modèles exige de longues et minutieuses recherches par un personnel spécialisé, particulièrement coûteux, ainsi que l'installation de laboratoires munis d'outillage perfectionné.

Toutes ces installations accroissent des immobilisations de capitaux déjà lourdes du fait que la production en grande série nécessite la création et l'entretien d'usines immenses.

Aux raisons techniques, viennent s'ajouter des raisons d'ordre commercial, et les deux conjuguées tendent à influencer sur le caractère de la production en provoquant le mouvement actuel de concentration.

C'est qu'aussi bien l'étendue du marché pose, comme nous le verrons, des problèmes d'organisation de la vente, extrêmement complexes, et qui obligent à des études difficiles, destinées notamment à évaluer les besoins du marché, le pouvoir d'achat de la clientèle, les goûts particuliers des différentes contrées... tous travaux qu'une puis-

sante affaire peut seule réaliser, grâce à de multiples services documentés par de nombreux correspondants répandus dans le monde entier. Ces organes occasionnent de nombreux frais que seule une vente portant sur un grand nombre de véhicules permet de couvrir.

Enfin, il ne faut pas négliger la psychologie du public américain, lequel réserve sa confiance aux vastes entreprises qui ont su imposer par une publicité judicieuse leur renommée sur tout le pays, et faire admettre à des esprits dont le sens critique n'est pas très aigu, le principe de leur incontestable supériorité.

Ces raisons ont profondément influé sur la physionomie des entreprises, et il suffit de considérer comment se répartit la production automobile, entre les firmes existantes ainsi que les marques que certaines d'entre elles centralisent après les avoir absorbées, pour déterminer l'intensité de ce mouvement de concentration. Trois grands groupes se taillent la part du lion dans la production américaine, à savoir :

	1929	1930
	—	—
		(4 premiers mois)
Ford	32,45	40,71
General Motors	31,42	34,74
Chrysler	8,66	7,59
	72,53	83,04

Mais avant d'aborder l'étude de ces entreprises gigantesques, il est nécessaire de faire une remarque : contrairement à ce que l'on pense souvent à tort, l'industrie américaine n'est pas passée entièrement aux mains de quelques grosses firmes ; à côté d'elles subsiste un nombre relativement grand de petites

maisons, environ une trentaine, dont certaines, comme Windsor n'atteignent pas 1/2 % de la production totale.

M. PRESCOTT, conseiller technique de la General Motors, déclarait qu'à l'heure actuelle il y avait en Amérique une trentaine de fabricants de voitures de tourisme, susceptibles de produire au total 7.000.000 de voitures, et luttant pour conquérir ce marché dont la capacité d'absorption est évaluée raisonnablement à environ 4.000.000.

Sur ces 30 marques, 7 seulement se partageaient 92 % de la production, aussi préconisait-il une union entre les différents producteurs, de façon à former un Konzern dans le genre de la General Motors, ce qui provoquerait l'élimination de certains modèles pour lesquels il y a peu ou pas de demandes et permettrait de concentrer les efforts sur les modèles à meilleur rendement.

« Une telle concentration, poursuivait-il, aurait pour résultat de réduire à de plus justes proportions l'excès de capacité de production actuel et de faciliter les conditions du Commerce en éliminant certaines voitures qui ne sont vendues que par suite des conditions exceptionnelles de reprises faites par les vendeurs. En outre la fusion pourrait avoir un service de recherches pourvu d'un excellent état-major capable d'établir des prévisions sur une base sérieuse et d'y adapter la production de manière à éviter les à-coup. »

La crise actuelle en révélant l'état de surproduction provoqué par une politique imprudente est venue donner à ces paroles toute leur valeur et déterminera très probablement, à notre avis, la constitution d'ententes entre les petits producteurs plus durement touchés que les autres.

La concentration ne triomphe pas seulement dans les firmes spécialisées dans la fabrication des voitures de tourisme mais aussi dans celles qui pratiquent la construction des camions et des pièces détachées, avec cependant quelques différences dues à la nature particulière de ces industries.

Camions. — A l'origine les camions n'étaient guère que des voitures ordinaires renforcées. La production s'élève de 400 en 1904 à 6.000 en 1910, à 25.000 en 1914, en 1929 elle a été de 810.000 unités (1), environ 40 % supérieure au chiffre de l'année précédente : 576.500.

Les ventes à l'étranger s'élevèrent en 1929 à plus de 200.000 soit une augmentation d'environ 65 %.

A l'inverse des voitures de tourisme la cadence de cette augmentation paraît devoir être facilement soutenue par suite d'une part, de la demande, pour les transports sur routes, d'autre part, d'une forte demande de l'extérieur, en particulier des pays neufs.

Cette production provient à la fois d'usines spécialisées et d'usines qui produisent surtout la voiture de tourisme.

Ces dernières se trouvent en raison du caractère de « sous produits » que présentent pour elles les camions dans une situation avantageuse et font aux maisons spécialisées une concurrence très dure, en particulier pour ce qui concerne les véhicules légers, mais elles se heurtent cependant à certains obstacles, provenant du fait que les camions répondent à des besoins différents, ce qui influe beaucoup sur la distribution des produits : c'est ainsi que la General Motors a été amenée à confier la production de ses

1. 75 % consiste dans des camionnettes de moins d'une tonne.

camions lourds à la Yellow Truck Coach C^{ie}.

Il y a deux types de producteurs spécialisés : ceux qui fabriquent et assemblent les différentes parties, ceux qui se contentent de procéder à l'assemblage des pièces qui leur viennent du dehors.

Il en résulte que ces firmes ont besoin, ou de se trouver près des matières premières, ou près des centres de production automobile, ou près des centres manufacturiers qui absorbent leur fabrication.

Aussi la plus grande partie de cette industrie se trouve-t-elle dans l'Ohio, le Michigan et la Pensylvanie.

Il y avait, en 1918, 46 producteurs de camions inscrits comme membres de la N. Automobile Chamber of Commerce, et 20 % des constructeurs se partageaient 65 % de la production, ce qui prouve que l'industrie des camions proprement dite a déjà atteint un degré de concentration avancé.

Cependant, dans quelques cas, le coût peu élevé de transport a permis à des usines de montages locales de subsister, c'est ainsi que la Diamond Truck Cy de Chicago, existe concurremment avec de grosses firmes telles que Mack et White.

La situation de ces maisons est d'ailleurs intéressante à signaler, car elle comporte certaines particularités.

Au point de vue industriel, d'une part en raison de l'importance plus faible de la production, la spécialisation des machines est beaucoup moins poussée ; d'autre part les besoins beaucoup plus variés empêchent la standardisation des modèles, enfin, la fabrication dont la durée atteint trois mois environ exige l'emploi d'une main-d'œuvre qualifiée relativement abondante.

Au point de vue financier, sur 18 sociétés que l'on

a pu examiner, 9 seulement travaillent avec des capitaux empruntés, et 12 avaient des actions privilégiées, ce qui vient de ce que cette industrie relativement nouvelle a connu un certain nombre de faillites et que même dans les meilleures sociétés, de grandes fluctuations sont enregistrées dans les résultats.

RENDEMENT.

	1926	1924	1923
Federal	17,9	11	19,2
White	12,9	10,7	18,8
Mack	11,9	14,4	18,9
Yellow	7,3	18,4	

Pièces détachées. — Dans cette branche industrielle où la concentration est très poussée, le marché semble tenu par un certain nombre de maisons importantes. C'est ainsi que l'Eaton Axle and Spring Cy créée en 1923 s'est assuré le contrôle de la Tarbenson Gear and Axle Cy; de la Perfection Spring Cy et de la Cox Brothers Manufacturing Cy en 1924, de l'American Auto Parts Cy en 1925, de la Beans Spring Cy en 1926, de l'Easy and Cap Cy et de la Perfection Healer and Manufacturing Cy en 1928, de la Monmouth Product Cy en 1929.

Les bénéfices déclarés par ce groupement en 1926 atteignaient 1.400.000 dollars, or un plan d'acquisition par lui de la Wilcox Rich Corporation (qui accusait cette même année 1.500.000 dollars) et de la Paterson Spring Cy de Cleveland sera prochainement soumis à la ratification des Assemblées d'actionnaires de ces sociétés.

Cette combinaison grouperait des ressources supérieures à 19 millions de dollars et constituerait l'orga-

nisme américain le plus important de fabrication de pièces détachées et accessoires automobiles (pare-chocs, bouchons de radiateurs, réservoirs d'essence, soupapes, ressorts, etc...).

CHAPITRE III

LES FIRMES DIRECTRICES

Nous avons jusqu'ici employé le mot concentration dans son sens le plus général sans essayer de spécifier les formes qu'elle a revêtues ; l'étude des différentes firmes, tout en permettant de donner à ce travail jusqu'ici très abstrait, une allure plus vivante et de justifier la plupart des principes ou des faits indiqués au cours de l'exposé, démontre que les méthodes les plus diverses ont été adoptées à ce sujet : intégration, concern, fusion, procédés dont on pourra ainsi déterminer l'intérêt.

Section I.

FORD.

La Ford Motor Cy emploie 200.000 ouvriers dont 105.000 aux seules usines de Rouge River où se font maintenant la plupart des opérations qui se traitaient auparavant à Highland Park. La superficie de cette dernière usine était devenue insuffisante, elle n'était que de 110 ha. dont 42 couverts : la nouvelle est quatre fois plus grande.

Les ateliers sont équipés pour produire 9.000 voitures par jour.

Ce résultat a été obtenu grâce à l'utilisation des principes de standardisation, de spécialisation et de

mécanisation poussés jusqu'à l'extrême, qui ont permis d'augmenter le rendement dans des proportions fabuleuses.

Contrairement aux autres constructeurs, Ford se contentait de fabriquer un seul modèle et de consacrer tous ses efforts à l'amélioration et à l'abaissement du prix de ce modèle, le modèle T.

C'était une voiture à 4 cylindres, robuste, rustique, à grand excès de puissance et surtout très bon marché, par conséquent très adaptée au marché américain tel qu'il se présentait dans les débuts de l'industrie automobile.

Les premières voitures furent lancées sur le marché en 1903, année où 195 voitures furent produites. En 1904, 1.695 voitures sortirent des ateliers.

En 1908	10.000
1912	181.000
1914	283.000
1917	708.000
1920	1.074.000
1923	2.090.000
1924	1.993.000
1925	1.990.000

Afin de mettre en évidence l'importance de cette production il est intéressant de rappeler qu'en décembre 1915, le total des voitures produites s'élevait en Amérique à 1.000.000, qu'il atteignit 5.000.000 en mai 1921, 10.000.000 en juin 1924 et 15.000.000 au printemps de 1927.

Parallèlement à l'augmentation de la production, les prix baissaient, par suite du jeu des conséquences économiques de la fabrication en grande série.

Modèle Torpedo :

1908		950 dollars
1911		600 —
1914		490 —

Augmentation pendant la guerre, 575 en 1919.

Mais les prix continuent à baisser ensuite à mesure que la production s'intensifie.

1920		440 dollars
1922		384 —
1924		290 —

Le principal facteur de la réussite de la voiture Ford, était donc en dehors de ses qualités indéniables, son bas prix. C'est un lieu commun de dire qu'en Amérique la Ford était la voiture du pauvre.

Or, malgré la vogue de la voiture Ford en 1924, la production resta stationnaire à 1.993.000, fléchit légèrement en 1925 et tomba brutalement à 1.271.000 en 1926. Il était donc incontestable que cette voiture autrefois si appréciée n'avait plus la faveur du public.

Pour quelles raisons ?

Ce qui avait fait la vogue de l'ancien modèle, le type T, c'était essentiellement son bas prix : 290 dollars. Or, une évolution s'était faite dans les goûts de la clientèle, on voulait quelque chose de plus confortable, de plus luxueux, le modèle T paraissait démodé et ce, d'autant plus que le pouvoir d'achat du consommateur avait augmenté considérablement (1).

Les rapports des agents étaient unanimes sur ce point.

1. Les statistiques montrent que l'augmentation du nombre d'autos en circulation en 1929 provient non pas tant de l'augmentation du nombre des acheteurs nouveaux que de l'augmentation considérable des « familles à deux voitures ».

D'autre part, la concurrence avait fait de très gros progrès. Chevrolet en particulier avait sorti une voiture qui correspondait beaucoup mieux aux nouveaux desiderata du public, évidemment d'un prix un peu plus élevé, mais d'une technique supérieure, et qui ne tarda pas à se montrer une concurrente très dangereuse.

Ainsi placé devant les événements, Ford prit-il la décision que tout le monde connaît : il arrêta brutalement la fabrication de l'ancien modèle T. et annonça qu'il allait mettre en circulation un nouveau type de voiture, le modèle A., très étudié et répondant parfaitement aux nouvelles exigences de la clientèle.

Il est intéressant de noter que contrairement à une évolution générale de l'industrie automobile, Ford ne créa pas son nouveau modèle à 6 cylindres. Il conserva le type 4 cylindres, et se contenta d'obtenir la souplesse et l'énergie demandées par d'autres à l'accroissement du nombre de cylindres, par une augmentation de la cylindrée, ce qui donnait à la nouvelle voiture une forte réserve de puissance en lui laissant ses qualités de robustesse et de rusticité.

Les conséquences de cette décision étaient formidables. La production de 1927 fut seulement de 436.000 voitures contre 1.271.000 l'année précédente ; 6.000 ouvriers furent licenciés ; du seul fait de la diminution de l'importance du trafic ouvrier, les recettes des tramways diminuèrent de 22.000 dollars par jour.

La clientèle se résolut à attendre la nouvelle voiture avec confiance, satisfaite qu'elle était par un modèle qui avait fait ses preuves et alléchée par une publicité qui promettait monts et merveilles de la nouvelle voiture. La réserve de la clientèle se réper-

cuta sur les ventes des autres marques qui baissèrent notablement. M. Dubreuil, dans son livre « Standards » dit qu'à cette époque il était extrêmement difficile de se faire embaucher dans les usines de marques fabriquant des voitures bon marché, en particulier chez Chevrolet.

Le nouveau modèle fut annoncé pour septembre 1927.

Mais alors on se trouva aux prises avec un problème extrêmement ardu à résoudre : la transformation des usines de façon à leur permettre la fabrication en grande série du nouveau modèle. Ce n'était pas chose facile étant donné que la production d'un modèle dont les caractéristiques étaient tout à fait différentes de celles du précédent, nécessitait non seulement l'acquisition d'une quantité considérable de machines nouvelles et très chères, mais encore la transformation de la plus grande partie de l'outillage utilisable. Pendant ce temps, il était naturellement impossible de continuer la production, même à une cadence réduite. Mais tout de suite, un fait grave intervint : les retards dans les travaux. Des travaux de cette importance ne vont pas sans lenteurs, des complications surgissent, les entrepreneurs manquent de parole, si bien que la voiture annoncée pour septembre n'était pas encore sortie au milieu de novembre.

Cette interruption dans la production faisait le jeu de la concurrence qui intensifia ses efforts au maximum. Chevrolet ne manqua pas d'en profiter et poussa ses ventes au point qu'au début de 1928, époque à laquelle le modèle A commence à faire son apparition, Chevrolet produisait 29,9 % de la production totale américaine alors que Ford était tombé à 1,8 %.

Le modèle A fut bien accueilli et Ford remonta

assez vite le courant. Voici les variations du pourcentage respectif de Ford et de Chevrolet pendant l'année 1928.

	Ford	Chevrolet
Janvier	1,8	29,9
Février	3,1	33,7
Mars	6,2	30,8
Juin	11,1	27,4
Août	19	22,4
Septembre	22,3	20,1

Dès septembre Ford était de nouveau en bonne position, mais la lutte était loin d'être terminée puisque Chevrolet venait de lancer une 6 cylindres, luxueuse et adaptée au goût du jour, sensiblement au même prix que sa 4 cylindres,

à savoir :

Torpedo	525 dollars
Conduite intérieure.....	675 —

ce qui en réalité constituait une sérieuse diminution de prix.

En présence de ce danger il importait de presser par tous les moyens la transformation en cours et de hâter l'apparition sur le marché de la nouvelle voiture. Quelle décision Ford allait-il prendre ? C'est ici qu'intervint un changement d'orientation dans la politique de cette firme.

Jusqu'alors les usines Ford étaient les plus intégrées du monde.

Or, comme on l'a définie judicieusement, l'intégration consiste à exécuter dans une même entreprise (ou dans un groupe d'entreprises ayant des

intérêts communs) des opérations connexes que la spécialisation aurait réparties entre plusieurs entreprises indépendantes.

Alors que le terme concentration désigne une modification dans la forme, en quelque sorte dans l'apparence extérieure des entreprises, soit qu'elles grandissent démesurément, soit qu'elles se groupent ou s'étendent, le terme intégration se rapporte à un processus interne qui se développe dans le cadre de ces groupements.

On distingue l'intégration horizontale, lorsqu'un produit parvenu à un certain degré d'achèvement est utilisé par la même entreprise de manière à satisfaire à des besoins différents. Ce sont des lingots d'acier par exemple qui deviennent les uns des rails, les autres des poutrelles, des ressorts, etc... et qui vont dans diverses directions sur un même plan toucher des consommateurs différents.

L'intégration verticale a lieu quand un produit parcourt différentes étapes dans une même entreprise et passe de l'état de matière première ou de produit semi-ouvré, au stade de marchandise parfaite. Exemple : un minerai de fer transformé successivement en fonte, acier, rails etc.

Il était bon de faire état de ces notions élémentaires pour affirmer que la société Ford était à juste titre considérée jusqu'en 1928, comme la plus intégrée du monde.

En effet la société Ford possédait ses propres ressources de matières premières, s'assurant ainsi des approvisionnements constants à des prix exempts des fluctuations du marché.

Ford possédait non seulement ses mines de fer, de charbon, ses bois, mais encore avait sa propre flotte, ses propres moyens de transport par voie ferrée. Il

est intéressant d'avoir une idée de l'ordre de grandeur de ces différents approvisionnements.

La Société était propriétaire de mines de fer, en particulier de la mine Impériale à Michigaine (Michigan) à 80 milles au Nord de la Montagne du Fer, dont la production se montait à environ 625 tonnes par jour.

Parmi les mines appartenant à la Société Ford, on peut citer la Fork Corporation à Kentenia (Kentucky) la Nutallburg Company à Nutallburg (Virginie de l'Ouest) et la Dexter Pocahontas Company, à Twin Branch (Virginie de l'Ouest). La production de ces trois mines s'élevait à 5.300 tonnes et s'est trouvée augmentée de 10.000 tonnes du fait de l'acquisition de la Pond Creek Cy à Stone (Kentucky).

Consommateur formidable de bois, Ford avait acquis environ 250.000 ha. dans le Michigan du Nord et 70.000 à peu près dans le Kentucky. La société accomplissait elle-même toutes les opérations concernant le bois, depuis la coupe jusqu'au montage de la carrosserie.

Ford, possédait ses propres moyens de transport : voie ferrée et flotte. Celle-ci en 1927 était composée de navires ayant jusqu'à 200 mètres de long et pouvant transporter jusqu'à 12.500 tonnes de minerai de fer. D'autre part, certains bateaux étaient spécialement équipés pour transporter des pièces détachées et des machines sans qu'il fût nécessaire de les mettre dans les boîtes ou les emballages employés ordinairement pour le transport de tels objets.

Si l'on ajoute à cela les diverses industries annexes telles que hauts fourneaux, aciéries, fours électriques, verreries, papeteries, tissages de coton et de laine, fabriques de cuir artificiel et bien d'autres encore, on conviendra qu'on a pu dire avec juste raison que

les diverses usines de la Ford Motor Cy constituaient les maillons d'une chaîne dont l'ensemble se suffit à lui-même.

En outre, l'intégration et l'organisation scientifique du travail, étaient poussées au maximum : Ford n'avait-il pas posé le principe de « fabriquer chaque pièce à l'endroit où elle pourra être le mieux fabriquée, et faire l'assemblage du tout aux endroits où l'article devra être mis en vente » (1).

Bien plus, Ford, fabriquait par lui-même on peut dire toutes les parties constituant les différents organes du modèle T. Toutes les pièces vitales sortaient de ses usines. Sans doute certaines pièces peu importantes étaient bien fabriquées au dehors, mais sur les indications extrêmement précises de Ford, qui fixait lui-même ses desiderata et contrôlait et surveillait la fabrication. En somme, la politique primitive de Ford, corollaire de son système d'intégration à outrance, était de fabriquer entièrement par lui-même toutes les parties de sa voiture modèle T ou en ayant recours à l'extérieur pour des pièces si peu importantes et sous son contrôle tellement absolu que cela revenait au même.

Or, et l'on touche ici au nœud de la question, cette politique n'était plus en vigueur chez les autres constructeurs américains ; comme nous l'avons dit plus haut, une évolution s'était produite.

Des idées nouvelles s'étaient fait jour. Les constructeurs s'étaient aperçu que fabriquer par eux-mêmes tous les organes sans exception constituant

1. Grâce à tout cela, la durée de la fabrication s'est trouvée réduite à l'extrême. C'est ainsi qu'aujourd'hui alors que le cycle complet de transformation depuis l'instant où le minerai est déchargé dans le parc jusqu'à l'achèvement de la voiture, était encore de 14 jours en 1920. Il est actuellement de 48 heures aux usines de Rivière Rouge. Quant au montage proprement dit de la voiture (y compris l'essai du moteur, il se fait en moins de 38 minutes).

leur voiture, leur revenait très cher, d'autant que chaque marque avait ses caractéristiques particulières, ce qui rendait difficile pour les acheteurs de se procurer des pièces détachées, et d'autre part les désorientait lorsqu'ils changeaient de marque. Aussi tous avaient-ils pris l'habitude d'avoir recours sur une grande échelle aux fabricants de pièces détachées.

Or, Ford seul s'était toujours refusé à pratiquer cette politique, et s'était obstiné à pourvoir par lui-même à ses propres besoins, quels qu'ils fussent. Il prétendait, grâce aux bienfaits de la concentration et de l'intégration poussées au plus haut point, être à même de fabriquer tous les produits dont il avait besoin à des conditions suffisamment avantageuses et en évitant de se mettre à la merci des fournisseurs plus ou moins sûrs ou plus ou moins exigeants.

Ce point de vue était peut-être exact au début de l'existence de la société Ford quand elle avait pris sans doute une extension considérable, mais n'était pas encore la colossale entreprise qu'elle est devenue à l'heure actuelle, et les faits démontrèrent qu'il n'était plus applicable maintenant. D'autre part, cette politique n'était possible qu'à une société ayant une puissance financière comme celle de Ford, et à elle seule.

Ford s'est en effet toujours passé du concours des banques, et a toujours pratiqué l'auto-financement. Cette fois encore, il put faire face par lui-même aux dépenses formidables entraînées par la transformation.

Le journal *Automotive Industries*, évaluait à 200.000.000 de dollars, l'effort financier nécessaire. 15.000.000 de dollars furent dépensés dans la modification des usines ; plus de 43.000 machines furent transformées et environ 4.500 nouvelles achetées.

Rien que la construction de la nouvelle roue à rayons d'acier, impliquait l'achat de nouvelles machines pour un total de 600 à 700.000 dollars.

Grâce aux prodigieuses ressources de Ford, l'effort financier put être fait assez facilement, mais la pierre d'achoppement fut la lenteur d'exécution des travaux de transformation, aussi la date d'apparition de la nouvelle voiture fut-elle remise.

Le journal *Motor*, donne une idée des difficultés rencontrées :

« Il fallut, dit-il, acheter et équiper les machines avant même de savoir quelles seraient les caractéristiques définitives de la nouvelle voiture. Les nouveaux plans impliquaient un degré de précision dans la production qui jusqu'alors avait été réservé à des voitures beaucoup plus chères.

« Non seulement il fallait installer les usines et les mettre en ordre de marche, mais il était nécessaire d'initier des milliers d'ouvriers aux nouveaux procédés de fabrication. Il fallait aussi former des ouvriers qui fussent capables de monter les différentes pièces détachées d'une voiture beaucoup plus complexe. »

Le journal *Automotive Industries* déclarait en septembre 1927 :

« La nouvelle automobile Ford est encore en retard de plusieurs semaines. On prévoyait qu'elle serait prête à être présentée au public en septembre, mais c'est fort douteux, étant donné la lenteur des transformations des usines et de leur adaptation à la production en série du nouveau modèle. »

Un seul moyen s'offrait de précipiter le rythme de la fabrication : intensifier le recours au dehors, faire appel aux industries spécialisées sur une plus large échelle.

Il fallut donc se décider à faire appel à des fabricants de pièces détachées, et on leur demanda quels prix ils consentiraient à faire aux usines Ford, pour des commandes dont l'ordre de grandeur était de 100.000 dollars et suivant les spécifications extrêmement précises fixées par la Société Ford. Dans bien des cas, pour être en mesure d'exécuter les conditions fixées par Ford, les industriels auraient dû équiper des installations spéciales et coûteuses. Or, non seulement les agents de Ford se refusaient à financer ces transformations, mais encore ne consentaient pas à conclure des contrats à long terme. Dans ces conditions, aucune commande ne put être passée.

Les retards augmentèrent, et, fait plus grave, les commandes qui s'étaient accumulées (plus particulièrement pour les camionnettes) commencèrent à être retirées. Il y avait près de 10 mois que les ventes avaient cessé...

C'est alors qu'après deux mois d'essais infructueux de continuation de son ancienne politique, Ford se décida à avoir largement recours aux industriels du dehors. Après quelques essais et de légères modifications apportées aux modèles présentés, des commandes importantes furent passées, dont le total s'éleva à plusieurs centaines de millions de dollars. Les actions des compagnies contractantes furent vivement recherchées, celles de la Midland Steel en particulier s'avancèrent de 25 points en une seule journée. Les principales sociétés auxquelles Ford eut recours, furent, outre les sociétés caoutchoutières du district d'Akron, la Timken Roller Bearing Cie, la Midland Steel Products, la Stewart Warner, la Briggs Manufacturing Cie, l'American Magneto et Tamk.

Le contrat passé avec la Timken, est de l'ordre de 2.800.000 dollars (1).

La Ford Motor C^{ie} ne traita qu'avec des sociétés d'un standing très élevé. On ne passa pas de contrats à long terme écrits, mais la Société s'engagea à ne pas annuler ses commandes pendant une durée de deux ans ou avant que les livraisons aient atteint le nombre de 1.000.000. Au cas où ses besoins dépasseraient la capacité d'un producteur, la Ford Motor C^{ie} se réservait d'avoir recours à un autre fournisseur ou de fabriquer elle-même ce dont elle aurait besoin. Il était dès lors évident que Ford cherchait à s'assurer des sources extérieures de fournitures abondantes et sûres, et ce, jusqu'à concurrence d'au moins la moitié de ses besoins, pour bien des pièces.

Le changement de politique porta ses fruits. En janvier 1928, Ford sortait 7.000 voitures, 51.000 en mai, 100.000 en août, 155.000 en janvier 1929.

Chiffres de la production pour 1928 :

Janvier	7.000
Février	14.000
Mai	50.000
Août	100.000
Octobre	120.000
Décembre	122.000
Total pour 1928	823.000

Une fois mise en route la production de la nouvelle voiture, Ford allait-il revenir à son ancienne conception et tenter de fabriquer de nouveau par lui-même la totalité des produits nécessaires à ses besoins ? Il

1. *Ford North American Review*, août 1929.

n'en fut rien. La Société Ford continue, tout comme ses concurrents, à faire largement appel au dehors.

« Pour chaque dollar de salaire que nous payons, nous en dépensons au moins deux en achat de matériaux et de pièces venant du dehors » (1).

La nouvelle politique s'annonce d'ailleurs judicieuse.

En 1929, la production de Ford accuse une nouvelle augmentation et représente 31,42 % des ventes générales aux Etats-Unis, contre 32,45 à la General Motors et 8,66 à Chrysler.

Enfin, si l'on consulte les résultats des six premiers mois de 1930, on voit que Ford qui a fabriqué 687.040 voitures (contre 686.980 en 1929) occupe à nouveau la première place dans la production américaine, soit 41,56 % contre 33,95 % à la General Motors et 8,20 % à la Chrysler.

D'intéressantes observations au sujet des effets de l'intégration peuvent être tirées des lignes précédentes. Ford reconnaît lui-même dans de récentes interviews que l'intégration poussée à l'extrême ne réunit pas les conditions les plus avantageuses de production. C'est qu'aussi bien intervient ici la question de la « taille optimum » d'une affaire, suivant une formule très en vogue à l'heure actuelle. Une industrie peut-elle se développer indéfiniment sans danger, comme l'ont prétendu certains auteurs, particulièrement outre-Rhin ?

Dé très gros problèmes de main-d'œuvre se posent : à la cadence du développement des ventes, pourvoir à tous les besoins d'une industrie démesurément grandie, nécessiterait une main-d'œuvre sans cesse accrue. Ford lui-même évalue ses besoins éventuels

1. *Ford North American Review*, août 1929.

en ouvriers, à 600.000, et, ajoute-t-il, c'est une force trop grande pour qu'on puisse la manier facilement.

Sans doute Ford ne renonce-t-il pas complètement à la fabrication de certaines parties des pièces de la voiture. Il fabrique encore le moteur dans son entier, mais pour le reste, il a largement recours à l'extérieur ; c'est ainsi que les aciéries ne fournissent plus que 6 % de l'acier consommé dans la fabrication. Le maintien de certaines fabrications ne correspond plus qu'à la nécessité de déterminer les conditions minima de prix de revient, et par suite d'apprécier les prix demandés par les fournisseurs, et d'autre part constitue une assurance contre la défaillance de ceux-ci ou seulement leur insuffisance.

« Pour produire le maximum des produits qui nous sont nécessaires dit Ford, il faudrait des usines immenses, usines qui seraient ruineuses, car elles devraient être prévues pour une capacité de production supérieure à celle qu'on leur demanderait bien souvent. Une usine indépendante fabriquant un seul article ou quelques articles, peut répartir sa production entre différents consommateurs et marcher à plein rendement. Ce qui revient à dire qu'elle peut produire à un coût de production inférieur à celui des groupements qui essaient de tout fabriquer par eux-mêmes » (1).

Ainsi posé le problème prend une ampleur singulière et dépasse le cadre de la seule Société Ford Motor C^{ie} et même de l'industrie automobile tout entière ; c'est une question économique d'ordre tout à fait général qui se pose. Ce problème se décompose en deux questions : une industrie doit-elle essayer

de tout fabriquer par elle-même, et d'autre part peut-elle sans danger grossir indéfiniment ? En d'autres termes, la Ford Motor et C^{ie} avait-elle dépassé sa « taille optimum » ?

A serrer de près la question, on s'aperçoit qu'elle présente ici un caractère un peu particulier en ce sens que Ford s'était cantonné dans la fabrication d'un seul produit, d'un seul type. Il est vrai que Ford tend à développer ses fabrications annexes, la voiture de luxe Lincoln, les tracteurs Fordson et tout récemment les avions en série : voici quelques chiffres :

	Fordson		Lincoln
1917	254	1920.....	652
1918	34.670	1921.....	2.250
1919	57.290	1922.....	5.510
1923	101.900	1923.....	7.820
1925	104.170	1924.....	7.115
		1925.....	8.415

Ces productions ont relativement peu d'importance par rapport à la voiture type qui a fait la vogue de Ford.

Evidemment, du fait que Ford avait concentré tous ses efforts sur un seul type, sa position était très forte. Il avait pu améliorer sans cesse la qualité de sa fabrication et abaisser en même temps son prix de revient en utilisant au maximum les bienfaits de la concentration, de l'intégration et de la production en série.

Mais ce qui faisait sa force s'est révélé brusquement une cause de vulnérabilité. Evidemment, les besoins du consommateur sont choses extrêmement extensibles, mais en tout cas ils sont variables. Les goûts de la clientèle peuvent changer très rapidement, par-

fois même du jour au lendemain, l'expérience l'a prouvé.

Si le problème d'orienter la production dans un autre sens — et ce, à bref délai — est déjà difficile quand il s'agit d'une industrie très concentrée horizontalement, qui a différentes cordes à son arc, il devient très grave dans le cas de la fabrication d'un seul produit en grande série. Supposons par exemple que la société allemande IG. Farben Industrie constate une baisse très forte dans la vente de ses engrais azotés, elle pourra tenter de porter ses efforts dans une autre branche de ses fabrications nombreuses, telles que la soie artificielle, le caoutchouc ou les pierres précieuses synthétiques, etc... Les difficultés pourront se trouver ainsi atténuées, le temps perdu moins considérable, et l'effort financier à faire, moins important.

Sans doute, Ford a pu résoudre les difficultés financières, et n'a pas eu besoin de faire appel au dehors pour se procurer les capitaux nécessaires à la transformation, ce qui aurait eu pour résultat d'augmenter singulièrement les charges de la production et de peser lourdement sur le prix de revient du modèle A. On peut d'ailleurs se demander quel aurait été en pareille circonstance, le sort d'une société cantonnée dans la fabrication d'un seul produit, et qui n'aurait pas possédé une structure financière aussi forte que la Ford Motor C^{ie}. C'est en somme le même danger que dans le cas de Monoculture.

Voici donc mis en lumière un premier point : le danger de l'intégration poussé à l'extrême, pour la fabrication d'un seul produit.

D'autre part, et Ford l'a reconnu lui-même, constituer à l'état de principe permanent le recours à des usines extérieures, pour la fabrication d'un certain

nombre de pièces, c'est reconnaître que l'usine Ford a atteint une taille telle qu'elle ne peut plus se développer suivant le rythme adopté, sous peine de courir des dangers graves.

En effet, une entreprise démesurément grandie est aux prises avec des difficultés de personnel ainsi qu'il a été dit plus haut.

D'autre part, la loi du rendement décroissant bien connue des économistes et qui veut qu'à partir d'un certain rythme de production, l'augmentation de production obtenue soit par un nouvel investissement de capitaux, soit par une augmentation de la main-d'œuvre, soit par une amélioration du machinisme, ne varie plus dans les mêmes proportions que les facteurs considérés, fait sentir ses effets. Certains économistes ont voulu nier son influence dans l'industrie, ou tout au moins la considérer comme très réduite, il semble bien que les faits leur donnent tort. Sans doute, l'effet est retardé dans l'industrie, et retardé pour des causes diverses : progrès du machinisme, nouvelles découvertes scientifiques, efforts de rationalisation, mais il vient à son heure.

A une augmentation constante du chiffre de vente ne correspond pas une diminution corrélative du pourcentage des frais généraux. Comme on l'a dit très justement, si l'on peut agir sur les frais généraux proportionnels, on est impuissant à l'égard des frais généraux fixes.

Or, si l'on veut être à même de satisfaire en tous points une demande maxima de la consommation, il faut, comme l'a exprimé Ford avoir des installations d'une capacité de production supérieure parfois de beaucoup au rendement qu'on sera appelé à leur demander normalement, d'où de lourds frais généraux fixes.

C'est toute la gamme des problèmes financiers qui se pose, soit que des immobilisations trop fortes entraînent l'étroitesse du fonds de roulement, soit qu'au contraire l'affaire surcapitalisée éprouve de la difficulté à rémunérer son capital hypertrophié. C'est également le problème parfois fort délicat du remploi des réserves qui intervient, mais ces considérations financières s'écartent du cadre de cet exposé.

Enfin, il est un dernier point intéressant à noter. Dans une affaire extrêmement importante, très intégrée et concentrée, qu'il s'agisse de Ford ou de l'I. G. Farben, le développement extrême pris par l'affaire entraîne fatalement une extension corrélative des services administratifs avec toutes ses conséquences (quel que soit d'ailleurs le degré de perfection de l'organisation) : multiplication du personnel, retards, divergence de vues, force d'inertie, cloisons étanches, et ceci plus dans le cas de la Farben que chez Ford, fléchissement de l'unité de direction.

L'étude de Ford n'est donc pas seulement intéressante au seul point de vue de l'industrie automobile américaine, dont mieux qu'aucune autre firme, il marque la puissance, mais aussi elle est pleine des plus riches enseignements économiques.

Section II

LA GENERAL MOTORS.

La General Motors constitue à la fois une entreprise qui a une activité industrielle propre, et une holding C^e contrôlant de nombreuses sociétés.

Ce double caractère rend son étude complexe et nécessite le fractionnement de cet exposé en quatre parties, savoir :

l'organisation administrative de cette firme ;
son activité automobile ;
ses participations ;
sa situation financière.

a) *Son organisation administrative.* — La General Motors Corporation, est un organe décentralisé, divisé en un certain nombre de compartiments appelés Division ou Subsidiary, suivant qu'ils se rapportent à l'activité de la société mère ou d'une société contrôlée.

Chaque division ou subsidiary est en principe entièrement libre en ce qui concerne la fabrication et la vente de ses produits, mais chacune d'entre elles est responsable des résultats obtenus, vis-à-vis de la Corporation, et en reçoit des directives générales.

Afin de coordonner les efforts des différents compartiments et particulièrement afin de permettre à chacun d'entre eux de profiter de l'expérience des autres, un certain nombre de comités ont été créés, ayant pour fonction d'assurer la liaison entre les divers éléments et leur nom détermine leur rôle : le General Sales, le General Purchasing Operations, le Works Managers Committee, etc. Les membres de ces comités ne sont autres que les directeurs chargés d'assurer la gestion des services intéressés dans les différents compartiments, auxquels vient s'adjoindre, en certaines occasions, un représentant de la Direction Générale.

Quant aux directives fondamentales, elles émanent de l'Executive and Finance Committee.

Il appartient au Président de la Corporation, de veiller à maintenir l'unité de direction en agissant par l'intermédiaire des comités inter-divisions.

Cette organisation a été conçue pour permettre à

la General Motors Corporation, d'effectuer principalement une politique de contrôle financier, politique qui d'après M. Albert Bradley, son vice-président, tend à :

1^o Fixer les prix de vente de la production en harmonie avec la politique fondamentale de la société concernant la rémunération du capital ;

2^o Conserver un contrôle effectif sur l'établissement des programmes de production qui doivent être fixés en fonction de la demande prévue.

Ce dernier point suppose non seulement une évaluation aussi approchée que possible du volume futur des affaires, mais aussi le maintien d'une situation saine en ce qui concerne d'une part les stocks conservés par la corporation et ses agents, et d'autre part l'importance des commandes passées aux fournisseurs.

Par quels moyens cette politique acquiert-elle toute son efficacité ? Par un plan de prévisions, à la fois vaste et précis (1).

b) *Son activité automobile.* — Cette branche qui constitue en fait l'objet principal de la General Motors, représente ce que nous avons appelé l'activité propre de cette firme, le nœud autour duquel évoluent les sociétés centralisées.

Dès ses débuts, qui remontent à 1908, cette Société prit pour devise « une voiture pour chaque bourse et une pour chaque emploi » ; elle fut donc amenée à grouper sous sa direction un certain nombre de marques qui pussent lui permettre d'atteindre ce but.

En 1929, elle produisait 9 marques de voitures de tourisme, et une de voitures commerciales, aux prix moyens suivants :

1. Financial Control Policies of General Motors.

	Prix (dollars)	Production
Buick	1.370 à 2.070	167.940
Marquette	1.020 à 1.060	31.470
Cadillac	3.295 à 9.700	15.410
Chevrolet	495 à 625	988.190
Oakland	1.025 à 1.195	308.300
Pontiac	765 à 875	193.620
Oldsmobile	965 à 1.115	99.440
Viking.....	1.700 à 1.770	5.900

soit un total de 1.554.400 voitures de tourisme, auquel il convient d'ajouter 344.960 véhicules industriels (marque Chevrolet).

Total général : 1.909.360 voitures.

Ce chiffre considérable indique la puissance industrielle que la General Motors détient pour pouvoir atteindre une telle production, mais nous ne nous arrêterons pas à l'organisation même des usines où triomphent les méthodes d'organisation scientifique dont nous avons déjà exposé les avantages. Ce qu'il est intéressant de remarquer est d'une part, la production qui est passée de 1.234.850 en 1926, à 1 million 909.360 en 1929, succès dû à une formule de fabrication qui a pour avantage de mettre à la portée de chaque classe de clientèle les modèles qui peuvent lui convenir tant comme prix que comme qualités, ce qui a permis aux ventes d'augmenter parallèlement de 1.215.820 à 1.860.400 en 1929 ; d'autre part l'emploi d'un système de prévisions très précis (Forecasting System) basé lui-même sur l'utilisation judicieuse des renseignements que les multiples organismes statistiques mettent à la disposition du producteur américain, et à une étude raisonnée des marchés nationaux et extérieurs.

Ce système s'est révélé efficace, puisque l'excédent

du chiffre de la production sur celui des ventes, est relativement faible : 1.909.000 contre 1.860.000.

Mais par besoin du marché, il ne faut pas entendre seulement le marché intérieur, car la General Motors est peut-être de toutes les firmes américaines celle qui cherche le plus à rendre son activité internationale.

	Exportations	Nombre d'automobiles et camions	Valeur Dollars
1925		100.890	77.109.690
1926		118.791	98.156.080
1927		193.830	171.991.250
1928		282.160	252.152.280
1929		256.720	243.046.040

ce qui représente 37 % des exportations américaines automobiles à l'étranger, 16 % de la valeur totale des ventes de la Corporation et a exigé pour 1929 l'investissement de 78.000.000 de dollars approximativement à l'étranger.

La politique de la General Motors en matière d'exportation, a consisté comme nous le verrons plus loin, à s'assurer dans la mesure du possible le contrôle d'une ou plusieurs sociétés indigènes bien établies et de bonne réputation, ce qui ne l'empêchait pas d'installer concurremment au cours de ces dernières années, des ateliers d'assemblage pour ses propres produits : à Londres, à Copenhague, à Stockholm, à Varsovie, Anvers, Berlin, Buenos-Aires, Sao-Paulo, Montevideo, Perth, Sydney, Wellington, Osaka, Batavia, Bombay, tandis que des agences de vente ont été installées à Madrid, Paris et Alexandrie.

Les ventes sont assurées aussi bien à l'intérieur qu'à l'étranger, par la General Motors Acceptance Corporation, à laquelle sont rattachées deux sociétés

subsidiaries : la General Exchange Corporation et l'Opel Finanzierungs G. M. B. H.

c) *Ses participations.* — La General Motors corporation a étendu son activité à toutes sortes d'opérations secondaires, soit par incorporation de sociétés dont elle a absorbé l'actif tout entier, soit en s'assurant par d'importantes participations le contrôle financier de certaines firmes.

Le tableau suivant, publié par la General Motors, donne une idée exacte de la puissance véritablement tentaculaire de cet organisme, tout en permettant de préciser : d'une part, l'infinie variété de son activité ;

d'autre part, les relations plus ou moins étroites qui l'unissent aux différentes maisons ;

enfin, ce que l'on pourrait appeler son universalité ou plutôt sa dispersion géographique.

Ce tableau est divisé en un certain nombre de groupements, correspondant à chaque genre d'activité, avec indication des lieux d'installation de ces sociétés, sociétés qui, en regard de leur dénomination, portent un numéro indiquant la situation de la General Motors vis-à-vis d'elles.

Le n^o 1, indique les sociétés dont l'actif tout entier appartient à la G. M.

Le n^o 2, indique les sociétés dont le capital tout entier appartient à la G. M.

Le n^o 3, indique les sociétés dont la totalité des actions. Ord. appartient à la G. M.

Le n^o 4, indique les sociétés dont la majorité du capital appartient à la G. M.

Le n^o 5, indique les sociétés dont la moitié de l'actif appartient à la G. M.

Les n^{os} 6/9 indiquent les sociétés dont le capital en

totalité appartient à des sociétés incorporées à la General Motors.

Le n^o 10, indique les sociétés dont la majorité appartient à une société incorporée.

Le n^o 11, indique les sociétés dont la plus grande partie des actions appartient à la General Motors.

VOITURES DE TOURISME ET DE COMMERCE

(6 sociétés.)

Buick Motor Division 1.

Flint (Michigan).

Buick passenger cars.

Cadillac Motor Car Division 1.

Détroit (Michigan).

Cadillac and La Salle V-8 and Cadillac V-16 Passenger cars.

Chevrolet Motor Division 1 (including Subsidiaries 2).

Détroit (Michigan).

Chevrolet passenger and commercial cars produced in the manufacturing and assembly plants located as follows : Flint, Mich, motors, sheet metal and assembly ; Detroit, Mich, forgings, springs, gears axles and wheels ; Saginaw, Mich., foundry ; Bay City, Mich., carburetors and hardened and ground parts ; Toledo, Ohio, transmissions. Assembly plants in these cities ; St-Louis and Kansas City MO. ; Janesville, Wiss. ; Oakland, Calif ; Buffalo and Tarrytown N. Y. ; Norwood, Ohio and Atlanta Ga. Export boxing plant at Bloomfield N.-J.

Oakland Motor Car Division 1.

Pontiac, (Michigan).

Oakland and Pontiac passenger cars.

Olds Motor Works Division 1.

Lansing (Michigan).

Oldsmobile and Viking passenger cars.

General Motors of Canada Limited 2.

Oshawa (Ontario),.

Cadillac, La Salle, Mc Laughlin-Buick, Viking, Oakland, Oldsmobile, Pontiac and Chevrolet passenger cars ; Chevrolet commercial cars and General Motors Trucks. Plants at Oshawa and Walkerville, Ont., and Regina Sask.

GROUPE FISHER (10 sociétés).

CHASSIS ET PIÈCES DE CHASSIS.

Fisher Body Division 1.

Détroit (Michigan).

Fisher Body Company of Cleveland 2.

Cleveland (Ohio).

Fisher Body Company of Atlanta.

Atlanta (Georgia).

Fisher Body St-Louis Company.

St-Louis, (Missouri).

Fleetwood Body Corporation 2.

Fleetwood (Pennsylvania).

The Rstedt Manufacturing Company 2.

Détroit (Michigan).

The National Plate Glass Company 2.

Détroit (Michigan).

Fisher Lumber Corporation 2.

Memphis (Tennessee).

Fisher Body Company of Seattle 2.

Seattle (Washington).

Fisher Body Service Corporation 2.

Détroit (Michigan).

GROUPE DES ACCESSOIRES ET PIÈCES DÉTACHÉES (20 Sociétés).

A C Spark Plug Company 2.

Flint (Michigan).

Armstrong Spring Division 1.

Flint (Michigan).

Brown-Lipe-Charpin Division 1.

Syracuse, (New-York).

- Delco-Light Company* 2.
Dayton (Ohio).
- Delco Products Corporation.*
Dayton (Ohio).
- Delco-Remy Corporation* 2.
Anderson (Indiana).
- Guide Lamp Corporation* 2.
Anderson (Indiana).
- Harrison Radiator Corporation* 2.
Lockport (New-York).
- Hyatt Bearings Division* 1.
Newark (New-Jersey).
- Inland Manufacturing Company* 2.
Dayton (Ohio).
- Jaxon Steel Products Division* 1.
Jackson (Michigan).
- The Mc Kinnon industries Limited* 2.
St-Catharines (Ontario).
- Moraine Products Company* 2.
Dayton (Ohio).
- Muncie Products Division* 1.
Muncie (Indiana).
- New Departure Manufacturing Company* 3.
Bristol (Connecticut).
- North East Appliance Corporation.*
Rochester (New-York).
- Saginaw Crankshaft Division* 1.
Saginaw (Michigan).
- Saginaw Steering Gear Division* 1.
Saginaw (Michigan).
- Saginaw Malleable Iron Division* 1.
Saginaw (Michigan).
- United Motors Service Inc.*
Detroit (Michigan).

OPÉRATIONS A L'ÉTRANGER.
(ventes, fabrication, assemblage)

- General Motors Export Company* 2.
New-York (New-York).
- General Motors Limited* 2.
London (England).
- General Motors International*, A/S 2.
Copenhagen (Denmark).
- General Motors Nordiska*, A/B 2.
Stockholm (Sweden).
- General Motors W Polsce Sp. Z O. O.* 2.
Waesaw (Poland).
- General Motors Continental*, S. A. 2.
Antxerp (Belgium).
- General Motors G. m. n. H.* 2.
Berlin (Germany).
- General Motors France*). S. A. 2.
Paris (France).
- General Motors Peninsular*, S. A. 2.
Madrid (Spain).
- General Motors Near East*, S. A. 2.
Alexandria (Egypt).
- General Motors Argentina*, S. A. 2.
Buenos-Aires (Argentina).
- General Motors do Brazil*, S. A. 2.
Sao Paulo (Brazil).
- General Motors Urugaya*, S. A. 2.
Montevideo (Uruguay).
- General Motors South African*, Ltd 2.
Port Elizabeth (South Africa).
- General Motors (Australia) Pty. Ltd.* 2.
Melbourne (Australia).
- General Motors New-Zealand*, Ltd. 2.
Wellington (New-Zealand).

- General Motors Japan, Ltd* 2.
Osaka, (Japan)
- General Motors, China, Inc.* 2.
Shangai (China).
- N. V. General Motors India Ltd.* 2.
Bombay (India).
- Vauxhall Motors, Ltd.* 3.
Luton (England).
- Adam Opel A. G.* (80 %) 4.
Rüsselsheim (Germany).
- Delco-Remy et Hyatt, Ltd.* 2.
London (England).
- Overseas Motor Service Corporation* 7.
New-York (New-York).

SOCIÉTÉS A CRÉDIT AMÉRICAIN ET COMPTABILITÉ.

- General Motors Acceptance Corporation* 2.
New-York (New-York).
- General Exchange Insurance Corporation* 8.
New-York (New-York).
- Motor Accounting Company* 2.
Détroit (Michigan).
- Motor Accounting Company of Canada, Limited* 6.
Oshawa (Ontario).

GROUPE CONSTRUCTEURS.

- Argonaut Realty Corporation* 2.
Détroit (Michigan).
- Bristol Realty Company* 10.
Bristol (Connecticut).
Housing for employees in Bristol.
- General Motors Building Corporation* 2.
Détroit (Michigan).
Owns and operates central office building in Detroit.

Modern Dwellings, Limited 6.

Oshawa (Ontario).

Housing for employees at Oshawa.

Modern Housing Corporation 2.

Détroit (Michigan).

Housing employees in Flint and Pontiac, Mich, and Janesville, Wiss.

New Departure Realty Company 9.

Bristol (Connecticut).

Housing for employees in Bristol.

DIVERS.

Allision Engineering Company 2.

Indianapolis (Indiana).

Aircraft power plant engineering aviation, engines bearings super-chargers, gears and mechanical equipment.

Bendix Aviation Corp (25 %) (1) 11.

Ethyl Gasoline Corporation 5.

New-York (New-York).

Markets Ethul fluid to oil refining companies which manufacture Ethyl Gasoline.

Fokker Aircraft Corporation of America 11 (40 %).

New-York (New-York).

Airplanes manufactured in plants at Glendal W. Va. and Hasbrouck Heights N. J.

Frigidaire Corporation 2.

Dayton (Ohio).

Frigidaire automatic refrigerators ; automatic refrigerating units for household and commercial use ; milk cooling equipment ; ice cream cabinets and Frigidaire water coolers for homes, offices stores and factories.

General Motors Radio Corporation 4.

Dayton (Ohio).

1. Par l'intermédiaire de ses filiales, la Bendix équipe 97 % des automobiles et 92 % des aéroplanes.

Elle contrôle : Pioneer Instrument Cie, Bendix Brake Cie, Eclipse aviation Corporation, Eclipse Machine Corporation, Bendix Strombey Carburator Cie, Scintilla Magneto Cie, Bendix Westinghouse Automotive Air Brake C^o.

Yellow Truck et Coach Manufacturing Co 4.

Pontiac (Michigan).

Les investissements réalisés par la G. M. dans les Sociétés affiliées ou incorporées sont considérables ainsi qu'il résulte de la liste suivante :

	31 décembre 1929	31 décembre 1928
	dollars	dollars
General Motors Acceptance Corporation	76.900.093,32	50.000.000,00
Yellow Truck et Coach Manufacturing Co	30.669.265,01	30.669.251,51
Ethyl Gasoline Corporation.	750.000,00	750.000,00
Vauxhall Motors, Limited	8.695.655,65	6.219.181,47
Adam Opel A. G.	25.965.196,39	—
Bendix Aviation Corporation ..	15.091.217,31	—
Fokker Aircraft Corporation of America	7.782.342,00	—
General Motors radio Corporation	1.530.000,00	—
General Motors Building Corporation	8.008.769,83	7.695.777,35
Argonaut Realty Corporation ..	10.823.860,60	8.298.277,36
Investment in housing Facilities:		
Bristol Realty Company ..	318.200,00	425.000,00
House Financing Corporation	150.000,00	170.000,00
Modern Dwellings, Limited.	163.118,43	162.665,55
Modern Housing Corporation.	10.047.912,34	10.149.733,11
New Departure Realty Company	259.719,81	240.561,63
Miscellaneous[.	110.115.092,81	3.038.675,64
Total investment in Subsidiary and Affiliated Companies not Consolidated.....	207.270.443,21	117.819.123,62

S'il est intéressant de remarquer que l'activité de la General Motors s'étend à tout ce qui concerne l'automobile, depuis la fabrication des voitures, des accessoires, pièces détachées jusqu'à la construction des garages, stations, maisons d'employés sans omettre les sociétés de crédit, nécessaires pour financer la vente, il ne faut pas manquer de souligner que cette corporation tend de plus en plus à déborder de cette sphère d'activité.

C'est ainsi qu'elle organise sous ses auspices une holding dans l'aviation. En effet, le New-York Times annonçait en mai 1930 que la Fokker Aircraft Corporation — qui nous le savons est contrôlée par la General Motors — jusqu'alors productrice et distributrice allait se transformer en holding et changer sa raison sociale en General Aviation Corporation.

« Le plan de la General Aviation Corporation est de contrôler la Fokker-Aircraft et de prendre également le contrôle de la Dornier et C^{ie} of America, toutes deux actuellement contrôlées par la General Motors. Ce changement de politique de la Fokker est dû à l'initiative de son président, M. Haushue. Il est probable que la General Motors conservera dans la nouvelle Holding la même part que dans la Fokker, à savoir 40 % des actions ce qui lui assure pratiquement le contrôle étant donné que le reste est éparpillé en diverses mains.

On dit que la nouvelle Holding, comprendrait également la Western Air Express, ce qui ne paraît pas invraisemblable, étant donné, que M. Haushue, est précisément aussi Président de la Western.

La Dornier a été récemment fondée dans l'Etat de Delaware, pour l'exploitation du brevet Dornier, appareil déjà expérimenté en Europe avec succès.

Le Conseil, en soumettant ces propositions à l'Assemblée des actionnaires, lui a demandé en même temps de consentir à augmenter le capital, en portant de 1.000 à 5.000 les actions émises (sans valeur nominale).

M. Haushue a ainsi expliqué l'objet de cette transformation :

« Le changement de la raison sociale, et l'augmentation de capital, ont été proposés pour permettre au Conseil d'exécuter son programme d'expansion, qui comporte au premier chef la transformation de la Fokker Aircraft en holding C^{ie} possédant des participations dans diverses filiales dont la direction et l'activité seront coordonnées grâce au contrôle exercé par la société mère. »

C'est en octobre dernier que la General Motors a annoncé l'acquisition des avions Dornier, deux jours après que M. Dornier eût volé pendant une heure au-dessus du lac de Zurich, en emmenant 160 personnes.

Une fois l'usine Dornier complétée et en activité, la General Aviation Corporation se trouvera prendre rang parmi les plus importantes sociétés fabriquant des avions — qui sont, la United Aircraft and Transport C^o, holding qui contrôle trois usines de fabrication en plus de nombreuses sociétés de transport, et la Curtiss-Wright.

d) *Sa situation financière.* — Si l'on en juge par les résultats obtenus en 1929, quoique moins brillante qu'en 1928, elle est loin d'être mauvaise. L'étude du bilan montre que les bénéfices nets de la General Motors Corporation, pour l'année 1929 ont été de 248.282.268 dollars contre 276.468.108 dollars en 1928. Sont compris dans les bénéfices nets de 1929 :

2.311.875 dollars, qui représentent la proportion des profits et pertes des sociétés contrôlées, revenant à la Société mère en plus des dividendes distribués. Pour la première fois, le bénéfice total net de la General Motors Acceptance Corporation et de la General Exchange Insurance Corporation, qui appartiennent en totalité à la General Motors Corporation, ont été compris dans le revenu de la General Motors Corporation.

Après avoir payé des dividendes normaux sur les actions de priorité et sur les obligations qui s'élèvent au total de 9.478.681 dollars pour l'année, il reste 238.803.587 dollars représentant le bénéfice revenant aux actions ordinaires émises. Le revenu d'une action ordinaire d'une valeur nominale de 10 dollars, a donc été de 5,49 dollars contre 6,14 en 1928, ce qui est encore fort honorable.

Les bénéfices des années 1925 à 1929 ont été les suivants :

	Bénéfice net dollars	Augmentation sur l'année précédente dollars
1925	116.016.277	64.392.787
1926	186.231.182	70.214.905
1927	235.104.826	48.873.644
1928	276.468.108	41.363.282
1929	248.282.268	28.185.840

En 1928, fut décidé l'échange des actions ordinaires anciennes, de 25 dollars de valeur nominale, contre des actions nouvelles de 10 dollars, à raison de 2 actions et demie nouvelles contre une ancienne.

Le dividende sur les actions nouvelles a commencé à courir à partir de janvier 1929 et a été fixé au taux de 3 dollars par an.

Un dividende supplémentaire de 30 cents a été mis en paiement en juillet 1929.

En outre, un nouveau dividende supplémentaire

de 30 cents a été voté en novembre 1929 et payé en janvier 1930.

Au total, les différentes classes d'actions ont reçu pendant l'année 1929 : 166.078.688 dollars contre 174.704.758 dollars en 1928.

La General Motors a pu reporter à nouveau un total de 82.203.580 dollars (contre 101.763.350 dollars en 1928) tandis que le capital actions augmentait de 4.000.000 dollars et le surplus de 95.101.679 dollars.

Au point de vue de la liquidité, la situation à la fin de l'exercice 1929, est bonne. Le fonds de roulement s'élève à 251.287.782 dollars, en décroissance de 44.500.522 sur l'année précédente.

<i>Actif disponible et réalisable :</i>	1929 dollars	1928 dollars
Caisse, fonds d'Etat et valeurs négociables.....	127.351.530	215.905.230
Traites à vue	13.579.613	9.273.824
Effets à recevoir	1.977.363	
Comptes-courants débiteurs ...	33.866.864	43.354.133
Stock (1)	188.472.999	196.692.868
Frais payés d'avance	3.712.575	3.583.232
Total de l'actif.....	<u>368.960.944</u>	<u>468.809.287</u>
<i>Passif :</i>		
Comptes-courants créditeurs ..	65.296.091	85.425.207
Dépôts	28.701.486	33.225.609
Fonds de prévoyance du personnel	9.010.571	9.302.494
Dividendes à payer	1.615.015	1.567.673
Superdividendes sur actions ordinaires.....	13.050.000	43.500.000
Total du passif	<u>117.673.163</u>	<u>173.020.983</u>
Fonds de roulement	<u>251.287.781</u>	<u>295.788.304</u>

1. Evalué au plus bas du prix de revient ou du cours du jour.

Les immobilisations accusent une augmentation de 66.893.221 dollars sur l'année précédente. Il a été nécessaire pour faire face à une demande sans cesse croissante, de mettre en œuvre d'importants moyens de production nouveaux.

En outre, les investissements dans les sociétés filiales et contrôlées ont augmenté de 89.451.320 dollars.

Il est à remarquer que les 142.701.398 dollars, qu'ont coûté les acquisitions ou investissements de toutes sortes au cours de cette année, ont été fournis par les réserves sans augmentation de capital, excepté l'émission de 40.000 actions privilégiées pour une valeur totale de 4.865.444 dollars, émission faite pour prendre le contrôle de la North East Electric Co.

On voit donc que bien que les bénéfices aient diminué de plus de 10 % par rapport au maximum atteint en 1928, la situation financière de la General Motors est telle que cette société semble en mesure de supporter la bourrasque actuelle, fût-elle de longue durée.

La politique de la General Motors en face de la crise, a été prudente, et les résultats le prouvent : elle a porté son effort sur la réduction des stocks et a ralenti en conséquence la cadence de sa production.

C'est ainsi que sa production a presque constamment été en deçà de la demande des consommateurs :

	Ventes	Production	Excès	
			Ventes	Production
Janvier	74.176	94.458		20.282
Février	88.742	110.904		22.162
Mars	123.781	118.081	5.700	
Avril	142.004	132.365	9.639	
Mai	131.817	136.169		4.352
Juin	97.318	87.595	9.723	
Juillet	80.147	70.716	9.431	

La sévère concurrence de Ford a sans doute une influence salubre sur la politique de la General Motors, car si le danger n'est pas grave au point de mettre son existence en péril, puisqu'elle possède une gamme de modèles bien établis sur le marché, il est tout de même suffisamment sérieux pour que la société recherche sans cesse l'amélioration de ses modèles, la compression de ses frais généraux et l'abaissement de ses prix de vente.

N'est-ce pas là le meilleur stimulant pour l'activité d'une affaire. Il paraît difficile de nier, à moins d'être particulièrement pessimiste, qu'en l'espèce les résultats de la concurrence sont bienfaisants.

Section III

LA CHRYSLER CORPORATION.

Cette firme a été constituée par la fusion de deux marques bien connues, la Chrysler et la Dodge bros.

C'est en mai 1921, que M. W. P. Chrysler, acquit avec M. H. Bronner, la propriété de la Maxwell Motor Co. Une nouvelle Société fut fondée sous le nom de Maxwell Motors Corporation, comprenant outre la Maxwell Motor Co, le contrôle de la Chalmers Motors Corporation.

Sous l'habile direction de M. Chrysler, la Maxwell Motors Corporation sembla donner de bons résultats et en 1922, vendit 50.000 voitures, ce qui la plaçait au huitième rang dans l'industrie automobile. Les usines furent améliorées et la situation financière renforcée.

En 1923, le développement de la Société continuait rapidement, et on lança la voiture Chrysler sur le marché. Elle eut tout de suite un gros succès, par

suite des qualités assez nouvelles qu'elle offrait. On se résolut alors à abandonner complètement la construction de la Chalmers, et à faire un gros effort sur la Chrysler.

En 1925, fut fondée la Chrysler Corporation dans l'Etat de Delaware, qui reprenait l'actif de la Maxwell Motor Corporation. L'échange des actions se fit dans la proportion suivante :

<i>Maxwell.</i>	<i>Chrysler.</i>
100 actions classe A .	{ 100 actions nouvelles privilégiées. 10 actions nouvelles ordinaires.
100 actions classe A .	100 actions nouvelles ordinaires.

L'année suivante, les ventes atteignirent 100.000, 170.000 en 1926 et 192.000 en 1927. Dans la période de trois ans se terminant le 31 décembre 1927, la Société avait fait plus de 46.000.000 dollars de bénéfices ; en l'espace de cinq ans le fonds de roulement était passé de 8.000.000 à 120.000.000 de dollars.

Etant donné cette croissance très rapide et des possibilités d'avenir du même ordre, M. Chrysler se trouva au début de l'année de 1928 dans la nécessité de se procurer des locaux supplémentaires. Pratiquement une seule Société répondait aux besoins de la Chrysler et pouvait être acquise à un prix raisonnable : La Dodge Brothers.

L'histoire de la Société Dodge n'est pas moins instructive. Les frères Dodge, pionniers de l'automobile, avaient été les collaborateurs de la première heure de Ford. Ils s'étaient fait une excellente réputation dans la fabrication des pièces détachées, aussi, quand en 1924, ils se séparèrent de Ford et résolurent de fabriquer par eux-mêmes, reçurent-ils de la part des revendeurs plus de 20.000 demandes de con-

trats. Ils fournirent par eux-mêmes le capital initial, soit 5.000.000 de dollars.

La voiture créée était une voiture bon marché se rapprochant de la Ford — mais présentant sur celle-ci un certain nombre d'avantages.

Les affaires prospérèrent rapidement :

Nombre de voitures neuves vendues :

1921.....	92.480	88.666.000
1922.....	164.040	130.625.000
1923	179.500	141.550.000
1924	22.240	191.650.000

Les frères Dodge moururent en 1920, et jusqu'en 1924 leurs héritiers dirigèrent la Société, lorsque la General Motors leur offrit d'acheter l'affaire pour 124.000.000 dollars. Les pourparlers étaient en cours lorsque la Banque Dillon Read fit une surenchère brutale et enleva l'affaire pour 146.000.000 dollars.

Huit jours après, le 8 avril 1925, l'affaire, incorporée dans l'Etat de Maryland, était lancée dans le public après que Dillon Read eurent opéré un respectable mouillage des actions et se furent réservé le contrôle grâce à 500.000 actions B. à vote plural, non cotées.

850.000 actions de préférence	} Sans valeur nominale
2.535.000 actions ordinaires classe A	
500.000 actions ordinaires classe B	

destinées à être échangées en partie contre des obligations 6 % préexistantes, venant à échéance le 1^{er} mai 1930.

Le public paya au total 159.250.000 dollars pour acquérir les obligations, les actions de préférence

et les actions ordinaires classe A ; ni les unes ni les autres n'ayant d'ailleurs droit au vote (toutes trois cotées à la Bourse de Boston).

Les divers titres commencèrent par monter :

	Obligations	Actions priv.	Actions ord.
Juin	97 3/8	80 11/16	23 5/16
Septembre	96 3/16	86	27 1/4
Décembre	95 3/16	87	42 3/4

Mais par la suite le public s'aperçut que l'affaire était assez nettement surcapitalisée, et d'autre part l'émission d'actions sans valeur nominale, fait nouveau à l'époque, fut diversement appréciée.

En fait, les actions ordinaires qui avaient valu jusqu'à 50 dollars, tombèrent à 13 dollars à la fin de 1927, tandis que l'action de préférence 7 % divisée en fractions de 100 dollars, avait reculé à 56 dollars. Le bruit courut même que le dividende était en danger. En effet, les voitures Dodge qui semblaient devoir se répandre assez facilement au début puisque les ventes étaient passées de 19.965.000 dollars en 1924 à 28.699.000 dollars, n'eurent pas le succès attendu. C'est qu'aussi bien les dirigeants avaient peut-être commis des erreurs industrielles, en tout cas le style des dernières voitures ne plaisait pas au public, au point que la société perdait peu à peu sa situation dans l'industrie automobile, et que son organisation de vente commençait à en souffrir.

C'est à ce moment que Dillon Read et C^{ie} entrèrent en pourparlers avec MM. Walter et Chrysler, et en mai 1928 fut créé un plan de fusion.

La Dodge produisait trois types de voitures 6 cylindres, dont les prix s'étagaient de 875 dollars à 1.770 ; Chrysler lui, sortait quelques types (Ply-

mouth, de Soto) à des prix variant de 685 à 3.500 dollars. Par suite de la fusion, la nouvelle société allait donc être en mesure de présenter une large série de modèles, de prix variables.

D'autre part, avant la fusion, Dodge avait acquis le contrôle de Graham Brothers, spécialisés dans la fabrication des camions 4 cylindres, depuis une demi-tonne jusqu'à 2 tonnes. Cette affaire marchait fort bien et au moment de la fusion il y avait un total d'environ 3.000 commandes en souffrance.

Financièrement, l'opération se réalisa dans les conditions suivantes :

<i>Dodge :</i>	<i>Chrysler :</i>
1 action de préférence.	1 action ordinaire.
5 actions ordinaires classe A.	1 action ordinaire.
10 actions ordinaires série B.	1 action ordinaire.

Les actionnaires ne firent pas de difficultés. La fusion leur permettait d'avoir en portefeuille des actions d'un marché plus étendu et des perspectives d'avenir plus intéressantes ; il s'agissait d'échanger une action privilégiée 7 % de garantie incertaine contre une action ordinaire susceptible d'un bon rapport et d'avoir des plus-values appréciables. D'ailleurs la cote refléta cette opinion, et dès que les premières nouvelles furent connues les titres s'avancèrent d'une dizaine de points.

Quant aux porteurs d'obligations, eux aussi trouvèrent leur avantage dans la fusion : la Chrysler Corporation n'ayant guère pour plus d'un million d'obligations, leurs titres se trouvaient garantis par un actif de 242.000.000 de dollars au lieu de 127.000.000 précédemment.

Schéma de la création de la Chrysler (1).

Dodge bros E. R. Thomas C^o
 Chalmers Motor C^o
 Chalmers Motor Corp.
 Maxwell Briscot Motor C^o
 International Motor C^o
 United States Motor C^o
 Maxwell Motor C^o Duc
 Maxwell Motor Corporation
 Chrysler Corporation.

Chrysler Corporation. — Au point de vue économique, la fusion était intéressante pour les deux sociétés :

La Chrysler se procurait ainsi les usines équipées dont elle avait besoin pour son développement rapide.

Dodge lui apportait en effet 18 usines modernes et bien équipées, dont 6 à Détroit où la Chrysler elle-même en avait 4.

D'autre part, si la Dodge se procurait ainsi le secours financier dont elle avait besoin, et l'appoint d'une direction active et compétente, elle apportait une réputation de premier plan. En effet, Dodge avait depuis longtemps une clientèle fidèle fixée sur la bonne qualité des produits qu'on lui vendait, et d'autre part bien tenue en mains par une publicité régulière et sérieuse, on peut même dire, inusitée à cette époque dans l'industrie automobile.

En second lieu, elle avait constitué un réseau de vendeurs particulièrement au point, et qui malgré

1. Documentation de Harvard.

l'accueil défavorable fait par le public à la 6 cylindres Dodge, maintenait à la Société son concours loyal. Combinées, les organisations de vente de Chrysler et de Dodge, formaient un total de 8.000 organismes de vente dont la plus grande partie bien situés et de situation financière sûre.

Enfin, comme nous l'avons dit plus haut, les camions Graham étaient appréciés du public.

Quelles ont été les raisons de cette fusion ? Y en a-t-il d'autres en dehors des facteurs d'ordre économique général poussant à la concentration, et des raisons économiques particulières aux deux Sociétés et que nous venons d'examiner ? Certains ont prétendu voir là la conséquence de l'échec de négociations entreprises pendant une année par Monner et Chrysler, pour conclure un accord avec la General Motors. M. Chrysler aurait en vue d'étendre encore le groupement en absorbant d'autres sociétés dont la situation est diversement appréciée (telles que Pierce Arrow, qui fabrique à la fois la grosse voiture et le camion, et pourrait par conséquent concurrencer les voitures de luxe et les camions de la General Motors).

Quoi qu'il en soit, le groupement ainsi formé est le troisième de l'industrie automobile américaine. Son actif se totalise par 245.000.000 dollars, juste après la General Motors Corporation et la Ford Motor Co.

Ce n'est guère qu'à la fin de 1928 que le nouveau groupement put commencer à donner sa mesure.

Pendant la première moitié de 1929, les expéditions ont augmenté de 23,2 %, et les ventes de 15 %, tandis que les bénéfices (18.095.239 dollars) représentaient 54,7 % de plus que ceux du groupe, pendant le semestre précédent.

L'exportation a dépassé de 20 % les exportations de la Société Chrysler pendant le deuxième semestre 1928. Elle exporte dans cent pays, et commence à se répandre en Extrême-Orient. Les ventes à l'étranger représentent 15 % du total des ventes et sont effectuées par l'intermédiaire de la Chrysler Export Corporation et ses filiales :

Chrysler Corporation of Canada.

Chrysler Compagnie, Berlin.

Société anonyme Chrysler Centeverp.

Chrysler Motor Limited London, etc..

Enfin, en ce qui concerne les ventes à crédit, un contrat a été passé entre la Chrysler Corporation et la Commercial Credit C^{ie}, qui se charge de financer les ventes à crédit de la société tant aux Etats-Unis qu'à l'étranger.

A l'heure actuelle, le chiffre des ventes (1) a profondément été influencé par la concurrence de Ford et alors que la production était pour les six premiers mois de 1929 de 279.035 unités, elle est passée pour la même période de 1930 à 182.335, soit une diminution de 35 %. Si l'on consulte le dernier rapport de la Corporation concernant les six premiers mois de 1930 et arrêté en juin 1930, on remarque que le bénéfice net ne s'est monté qu'à 3.408.856 soit 77 cents par action sur 4.438.422 titres, contre 18.095.239 dollars soit dollars 4,06 cents par action sur 4.452.609 titres en 1929.

Cela est dû à ce que Chrysler a cherché avant tout à surmonter la concurrence, même aux dépens des profits, par une politique de baisse de prix, et pour

1. Barron's, 25 août 1930.

trionpher de la crise économique, constitué des réserves importantes.

Il ne faudrait donc pas en conclure que la situation financière est mauvaise, bien au contraire. La liquidité s'est améliorée : le total du Disponible et du Réalisable s'élevant à :

44.507.202 dollars contre 38.707.546 et
51.678.998 dollars contre 43.667.202 dollars.

Enfin il est à signaler que pour mieux lutter contre la concurrence et surmonter la crise économique, Chrysler fait un effort considérable pour diminuer ses frais généraux en réduisant l'effectif de ses usines, et a ramené ses dépenses de 18.796.296 dollars pour les premiers mois de 1929, à 13.236.372 dollars pour 1930, soit une diminution de 29 %, à la cadence de 1.000.000 de dollars par mois. Aussi, la Direction, confiante en cette politique, a-t-elle pu affirmer dans son rapport que lorsque des conditions économiques redeviendront normales, la Chrysler Corporation sera dans une meilleure position qu'avant la crise.

TROISIEME PARTIE

« LA VENTE »

Nous avons vu dans la partie précédente les différents problèmes techniques soulevés par l'industrie automobile à mesure qu'elle se développait et qu'elle tendait vers le résultat formidable actuel. Parallèlement, les problèmes suscités par l'écoulement d'une telle production — quoique d'ordres différents — devenaient chaque jour plus complexes et plus délicats à résoudre.

On peut distinguer deux phases dans l'évolution commerciale : d'abord, la conquête du marché intérieur, la recherche incessante de nouvelles couches d'acheteurs par la « démonstration de l'automobile ».

Nous avons montré comment, au point de vue technique, les constructeurs avaient essayé d'arriver à ce résultat : leurs efforts ont porté principalement sur l'abaissement des prix de vente grâce à l'utilisation au maximum des méthodes de rationalisation et de standardisation qui leur ont permis de comprimer sans cesse leur prix de revient. D'autre part, ils se sont efforcés d'attirer la clientèle en donnant à toutes leurs voitures, même bon marché, les derniers perfectionnements et les apparences les plus luxueuses.

Il nous reste à voir en second lieu les méthodes mises en œuvre dans le domaine proprement commercial.

Malgré toutes les tentatives pour augmenter les débouchés sur le marché intérieur, la cadence de la production dépassa celle de la consommation, et le marché ne tarda pas à donner des signes graves de saturation. La crise entraînée par le krach de Wall Street, marqua le paroxysme de cet état de choses. Il fallait donc de toute évidence trouver à l'extérieur les débouchés qui manquaient à l'industrie automobile. Les constructeurs s'étaient déjà orientés dans cette voie ; ils redoublèrent d'efforts. C'est la deuxième phase, la lutte pour la conquête du marché extérieur (il est inutile de faire remarquer que cette seconde phase ne clôtura pas la première mais qu'elle vient se superposer à celle-ci).

Dans les pays neufs, une propagande intensive justifiée d'ailleurs par les qualités des voitures américaines qui répondent fort bien aux services que peuvent en attendre les colons, assura aux producteurs le quasi-monopole de la vente.

Dans les vieux pays, la tâche était moins facile ; on se heurtait en effet dans plusieurs d'entre eux à une industrie indigène fortement établie, et si la nouveauté des machines américaines séduisit une certaine clientèle, les constructeurs indigènes réagirent soit en s'assimilant les méthodes d'outre-atlantique, soit en demandant une élévation des droits d'entrée sur les voitures. Nous verrons comment, pour tourner ces difficultés, les plus puissantes entreprises des Etats-Unis imaginèrent différents procédés, à savoir : l'importation par pièces détachées, la conclusion d'accords avec les firmes indigènes, la création de filiales dans le cadre des législations euro-

péennes, et enfin la prise de participations, voire même l'achat de Sociétés locales.

Cette évolution de la vente des automobiles américaines met en évidence une des questions économiques des plus actuelles et des plus graves : celle des incidences de la surproduction industrielle d'une industrie directrice d'un pays puissant sur l'économie mondiale ; facteur de la prospérité américaine, la construction automobile pour avoir surestimé les besoins de la consommation, a déclenché aux Etats-Unis une crise économique générale... Aujourd'hui par contre-coup, elle apporte la perturbation sur les marchés étrangers, menaçant de puissantes entreprises européennes auxquelles elle dispute le marché.

Le plan de cette partie est donc tout tracé ; après avoir précisé par quelques données statistiques l'importance des ventes, nous étudierons dans un deuxième chapitre la situation du marché intérieur, puis dans un troisième chapitre, la conquête des marchés extérieurs, enfin, nous examinerons les conséquences de cette politique sur l'industrie européenne.

CHAPITRE PREMIER

LE MARCHÉ INTÉRIEUR. LA VENTE A CRÉDIT

Quelque élevé que soit le standard of life des masses américaines, quelle que soit la richesse des Etats-Unis, il est vraisemblable que jamais l'automobile n'aurait pu prendre la place qu'elle occupe aujourd'hui, si les vendeurs n'avaient eu à leur disposition et n'avaient fait un usage intensif d'un moyen merveilleux pour étendre le marché, nous voulons dire la vente à crédit.

Bien qu'on ait beaucoup discuté sur la vente à crédit et qu'on ait écrit sur ce sujet des ouvrages fort intéressants, il est indispensable d'aborder la question assez en détail, étant donné le rôle que joue cette institution dans l'extension de l'industrie que nous étudions.

Section I

LA VENTE A CRÉDIT DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE.

Universellement répandue aux Etats-Unis et appliquée à la vente d'objets les plus divers, la vente à crédit est regardée par les Américains comme un progrès économique puisqu'elle aide puissamment au développement de la consommation en atteignant de nouvelles couches d'acheteurs qui n'auraient pas eu les moyens de payer comptant la totalité de l'objet désiré.

Sans doute, poussé à l'excès, l'usage intensif de la

vente à crédit a de gros inconvénients sociaux, comme nous l'avons vu plus haut en étudiant les rapports entre le krach de Wall Street et la crise qui a si durement éprouvé l'industrie automobile américaine.

Il n'en reste pas moins que déjà en 1926, le volume total des ventes à crédit atteignait 6.500.000 dollars. Pour apprécier l'importance de ce chiffre, il faut le comparer à celui du total des ventes au détail à la même date soit 45.000.000 de dollars, dont 28 de produits alimentaires, et 17 de produits manufacturés : ainsi 35 %, plus du tiers des objets manufacturés sont vendus à crédit.

Le tableau suivant indique la proportion pour les principales marchandises en 1926 : il fait apparaître une proportion de 70 % dans les ventes d'automobiles.

	Pourcentage des ventes à crédit par rapport aux ventes totales	Valeur des ventes en millions de dollars
Meubles	80	850
Pianos	84	190
Phonographes	80	33
T. S. F.	75	170
Machines à laver	90	95
Aspirateurs	85	50
Machines à coudre	90	100
Fourneaux à gaz	70	25
Appareils de réfrigération	90	14
Bijouterie	13	50
Vêtements	5	275
Installations de plomberie et d'é-		
lectricité	5	100
		1.952
Automobiles	70	2.794
		1.800
Autres marchandises		
Total		6.546

Origine. — Les premières expériences, bien que le développement considérable actuel soit tout récent, remontent au début du siècle dernier.

Dès le début, on comprit que le crédit à la consommation n'était viable que s'il était basé sur des produits d'un coût relativement élevé et d'une durée suffisante. Le premier précurseur fut un marchand de meubles de New-York (en 1807), son succès suscita des imitateurs dans sa corporation.

Puis la vente à crédit s'étendit graduellement aux fournitures de ménage de prix élevé.

La clientèle se recrutait, en très grande majorité, dans la classe des employés et des contre-maîtres, c'est-à-dire dans la petite bourgeoisie à revenu fixe, habituée aux paiements réguliers ; les clients étaient d'ailleurs rigoureusement sélectionnés.

Une expérience semblable, moins heureuse, fut tentée par les machines Singer en 1850. La clientèle était sollicitée à domicile sans enquête sérieuse, par des démarcheurs. Il en résulta une grande proportion de mauvais risques. Plus tard la vente à crédit des pianos donna de bons résultats.

Dès lors, la vente à crédit était lancée et devait trouver sa meilleure utilisation dans l'industrie automobile dont les caractéristiques répondent parfaitement à ce procédé.

D'abord l'automobile aux Etats-Unis n'est pas considérée comme un objet de luxe mais d'usage courant, ce qui a permis de répartir les risques sur une clientèle nombreuse.

Ensuite elle a une durée suffisante pour pouvoir être récupérée et revendue en cas de défaillance de l'acheteur, ce qui assure aux vendeurs d'appréciables possibilités de récupération.

Enfin, la valeur relativement élevée de l'objet

vendu permet, d'une part, d'engager des dépenses sur chaque unité (frais d'enquêtes, de personnel, de matériel) sans augmenter son prix de vente d'une façon excessive ; d'autre part, d'étendre suffisamment la durée des paiements pour rendre abordable le montant de chaque versement.

A cette dernière facilité est due l'annexion de nouvelles couches d'acheteurs d'automobiles, si bien que la vente à crédit qui avait trouvé son application dans l'automobile en raison du développement même de cette industrie, devient à son tour une des causes de l'extension de celle-ci.

A l'origine les prix étaient élevés et on payait comptant, sauf dans de rares cas de crédit personnel. Puis le développement progressif de la vente des voitures d'occasion autorisa des adoucissements dans les conditions de crédit, pratiques qui se développèrent particulièrement en Californie où le climat rend possible l'usage de l'automobile pendant toute l'année, et où les premières routes firent leur apparition.

Les vendeurs s'efforçaient de continuer à payer comptant les constructeurs, tout en faisant escompter le papier des acheteurs, papier souvent médiocre, aussi les banques ne voulaient-elles pas se charger d'effets de sort incertain, et on fut alors amené à recourir pour les vendeurs, à un système de crédit particulier.

Par ailleurs, en vue de répartir sur toute l'année le chiffre d'affaires d'une production dont la vente est essentiellement saisonnière, les industriels recherchèrent des procédés assurant un écoulement continu de leur fabrication. Les statistiques montrent, en effet, un gonflement du chiffre des ventes au début de l'été et de l'hiver. Or il était aussi difficile pour

les vendeurs de constituer de très gros stocks d'avance, qu'aux producteurs d'immobiliser des capitaux considérables. Il ne fallait guère compter sur les banques ; les établissements de crédit se défiaient de cette industrie encore nouvelle et demandaient des agios trop élevés.

C'est alors que fut trouvée la solution des Finance Companies, sociétés de crédit dont le fonctionnement, après une longue mise au point, donne aujourd'hui toute satisfaction et dont l'activité est à la base même du commerce automobile.

Section II

LES FINANCE COMPANIES.

Leur développement. — En 1905, furent fondées les Banques Moriss, Banques populaires inspirées des principes des Banques allemandes Schultze-Delitz. Leur but était d'aider les petits consommateurs « qui ne possèdent que leur force de travail ». Elles avançaient à leur clientèle les sommes nécessaires à ses achats chez les commerçants ; la récupération de ces avances s'opérait par le versement d'acomptes hebdomadaires échelonnés sur une année ; les conditions étaient de 6 % d'intérêts plus 2 % pour les agios. Les automobiles n'étaient pas alors en cause, étant considérées comme objets de luxe.

En 1910, les Banques Moriss couvraient tous les Etats-Unis et on créa pour les soutenir et les contrôler, l'Industrial Finance Corporation. En 1925, on comptait 120 Banques Moriss qui traitaient 160 millions de dollars d'affaires ; les pertes sur prêts étaient inférieures à 1 %. Moriss a conclu depuis lors un accord avec la firme automobile Studebaker et sa

Finance Company traite 85 % des ventes à crédit de Studebaker.

En 1904, un éditeur ayant réussi dans la vente des livres, constitua sur les mêmes bases un organisme destiné à servir d'intermédiaire entre commerçants et clients, pour la Vente à Crédit ; ce fut l'origine d'une Finance Company fondée en 1908 et maintenant fort puissante, The National Trust and Credit Company of Chicago.

De cette même année date aussi le Commercial Investment Trust Corporation.

En 1913, M. Weave, qui vendait des wagons, décida de se lancer dans le financement de la vente des automobiles et réussit, malgré les opinions pessimistes des banquiers et financiers.

Au printemps 1917, il y avait environ une demi-douzaine de Finance Companies, qui exerçaient leur activité principalement dans la vente des automobiles. A ce moment eut lieu une tentative d'unification des méthodes en usage et des conditions, dans le but d'éviter le « gâchage » des prix, c'est-à-dire la vente par les détaillants au-dessous des prix fixés, grâce à l'octroi de délais ou de conditions trop faciles. Mais, prématurée, elle échoua.

Après la guerre, la situation s'améliora nettement : en 1919, la General Motors, désireuse d'utiliser à plein les possibilités d'extension dues à la vente à crédit, créa une filiale spécialement destinée au financement de ces opérations : la General Motors Acceptance Corporation.

En 1922, se créa la Société Hare and Chase, dont les associés étaient auparavant directeurs d'assurance.

Puis la prospérité fit naître un grand nombre de Finance Companies : la Merchant et Manufacturers Security Co, à Chicago : la Pacific Finance Co, à Los-

Angeles : la Motors Bankers Corporation, à Détroit, etc., etc.

Bref, de 1921 à 1925, de nombreuses sociétés, grandes et petites, se fondèrent ; elles passèrent de 1 millier en 1922 couvrant 17% des ventes à 1.800 en 1925, couvrant 70 %. Les neuf dixièmes du papier se trouvent d'ailleurs dans quelques grosses sociétés déjà signalées : la General Motors Acceptance Corporation dont le capital était de 36.000.000 de dollars en 1926, dont l'actif est passé de 140 à 274 millions de dollars de 1925 à 1926, et le volume des affaires de 281 à 631 millions de dollars ;

la Commercial Investment Trust Corporation, ayant en 1926 un capital de 27.000.000 et un actif de 110 millions de dollars.

l'Industrial Acceptance Corporation, dont le capital dépassait 7.000.000 et le chiffre d'affaires 50 millions de dollars.

Les conséquences de cette prolifération fut un abaissement des conditions : moindres garanties exigées, paiement au comptant moins élevé, délais plus longs de crédit.

Cette situation qui portait atteinte à la sécurité des transactions et augmentait les immobilisations des Finance Companies, inquiéta les Banquiers auxquels on avait recours en dernier ressort. Aussi en 1924 fonda-t-on une association des Finance Companies, destinée à aider ses membres et à arrêter des conventions annuelles entre eux, convention qu'on peut rapprocher des « Conventions de place » des banques, et qui ont pour but de fixer des marges aux conditions de ventes, et de prescrire les catégories d'assurances imposées (vol, incendie, accidents).

Cette association a de plus un service central de renseignements suffisamment bien documenté pour

être à même de tenir des fichiers où les clients éventuels sont classés après enquête.

Section III.

LA TECHNIQUE DE LA VENTE A CRÉDIT.

Nous étudierons d'abord les conditions de la vente aux clients, puis celles de la vente du constructeur aux grossistes et détaillants, ou la Finance Company intervient directement, enfin les rapports des Finance Companies avec les constructeurs et les ventes.

a) Conditions de la vente aux clients.

A l'origine, un tiers était payé comptant et le reste dans l'année, mais comme nous l'avons vu, la concurrence avait adouci ces conditions.

En 1924, la Convention annuelle des Finance Companies revint au système originaire.

Mais des conditions spéciales furent établies en faveur des personnes dont les rentrées sont irrégulières, soit moitié comptant, le reste à sept mois, soit 40 % comptant et le reste payable moitié au bout de six mois, moitié au bout de huit mois, ou par tiers au bout de trois, six, neuf mois.

Les Finance Companies qui font état des conditions les plus libérales dans leur publicité, ne font peut-être pas le plus de bénéfices, car elles incitent à en profiter des clients qui auraient pu, soit payer comptant, soit supporter des conditions plus strictes.

b) Cas de défaillance de l'acheteur.

La politique suivie dans ce cas par les vendeurs, diffère suivant les circonstances, le crédit personnel

de l'acheteur, la solidité de la Finance Company. En tout cas si l'acheteur est contraint de rendre la voiture, il perd *entièrement* ce qu'il a payé ; une automobile ne peut en effet se garder par fraction comme des meubles ; le client a eu d'ailleurs l'usage de l'auto, et dès qu'elle est utilisée, une voiture perd du tiers aux 2/5 de sa valeur. Il est à noter que certaines législations d'Etats, obligent la société à faire une ristourne au client si elle a pu revendre à un prix supérieur à ce qui restait dû.

Pour la rentrée en possession, on préconisait autrefois plus de trente méthodes.

Une des plus fréquentes solutions actuelles, est la vente sous condition suspensive ; l'acheteur doit signer un contrat stipulant que la société conserve la propriété de la voiture tant que le prix n'a pas été entièrement payé. Pour être opposable aux tiers, cet acte doit être enregistré.

Le type des actes de vente à tempérament, adopté dans beaucoup d'Etats, prévoit que le vendeur peut choisir entre la poursuite en recouvrement de sa créance et la reprise de sa voiture, à condition d'en aviser l'acheteur dans un délai variant de 20 à 40 jours.

Le vendeur rentré en possession, doit garder d'ailleurs la voiture pendant 10 jours, pour permettre au client de la racheter. Passé ce délai, la vente a lieu et elle doit être publique si plus de la moitié du prix a été réglé afin que puisse être accordé une ristourne au client primitif, s'il y a lieu.

Dans d'autres cas, l'acheteur acquiert immédiatement le titre de propriétaire de la voiture, mais la société a le choix entre :

- un privilège (lien) pour le restant dû ;
- l'hypothèque mobilière (chattel mortgage) ;

la remise du titre à un Trustee ou le cautionnement par un tiers.

Le privilège s'exerce souvent par la délégation de salaires, « l'assignement », qui permet sans contestation à la Finance Company de toucher le salaire du client.

Le Chattel mortgage est une obligation juridique propre au droit anglo-saxon qui admet, à la différence du nôtre, l'hypothèque et par conséquent le droit de vente sur les objets mobiliers.

Il est intéressant de signaler que les conventions sont parfois déjouées par le privilège du garagiste. L'acheteur de concert avec ce garagiste, chez qui l'automobile se trouve, prétend devoir à ce dernier beaucoup plus qu'il ne lui doit en réalité, et si le vendeur ne peut prouver la collusion, les complices partagent la différence.

c) *Aide financière de la Finance Company.*

La Finance Company a pour rôle essentiel de permettre aux vendeurs de ne pas payer comptant aux constructeurs, lorsqu'eux-mêmes font crédit à leurs clients. La politique est d'ailleurs différente selon qu'il s'agit de vendeurs en gros ou de détaillants.

Les vendeurs en gros ont en général une meilleure surface, ils conservent les voitures dans leur magasin ou entrepôt, et ils ne les sortent qu'avec l'autorisation expresse du constructeur, sous sanction de rupture de contrat.

La durée du crédit est en principe de 6 mois au taux de 6 %, mais les remboursements anticipés la ramènent en général à 3 mois. Le crédit porte généralement sur les 9/10 du total facturé.

Les détaillants bénéficient de conditions moins

avantageuses : leur standing est médiocre, et les voitures sont presque toutes livrées immédiatement aux clients. La société qui finance le vendeur veut, autant que possible, s'assurer de la qualité du papier remis par le client, mais doit éviter et la rigueur excessive, et l'insuffisance d'attention.

Les voitures sont vendues assurées par les Finance Companies pour la durée du crédit ; l'assurance couvre généralement les destructions par le feu ou les accidents, le vol, les accidents causés aux tiers et même la confiscation par l'Administration (vente à des bootleggers). Certaines Finance Companies ont même leurs propres compagnies d'assurances. C'est ainsi que la G. M. Acceptance Corporation a créé en août 1925, une section spéciale, la G. M. Assurance Corporation.

d) *Récupération.*

Les Finance Companies ont prévu plusieurs systèmes pour récupérer les sommes avancées en cas de défaillance de l'acheteur.

1^o *Cas de « recourse ».* — Le vendeur a endossé le papier. Il est responsable et doit prendre des mesures pour rentrer en possession (à moins que la Compagnie l'en dispense expressément) ; le vendeur alors perd ou gagne suivant le prix auquel la voiture est revendue, par rapport à ce qui restait dû à la Finance Company.

2^o *Cas de « non recourse ».* — Le vendeur est alors dégagé de toute responsabilité, la Finance Company prenant à sa charge la totalité des risques après avoir naturellement mené une enquête directe sur la solvabilité du client. Le vendeur n'est plus en somme que l'agent de la Finance Company.

3^o *Cas de rachat « repurchase system ».* — Il n'y a

toujours pas de recours contre le vendeur, mais il est convenu que ce dernier se chargera d'écouler la voiture si la Compagnie la récupère : ce système de rachat, fort en faveur vers 1920, car les Finance Companies y voyaient un moyen de se décharger des ventes, révéla à l'usage nombre d'inconvénients : souvent, en effet, les Finance Companies durent opérer elles-mêmes la revente, soit que le vendeur fût défail-
lant, soit que la concurrence les obligeât à se montrer larges pour ne pas mécontenter le vendeur ; aussi, plutôt que de produire un fâcheux effet pour un résultat aléatoire, mieux valait abandonner définitivement ce système de rachat. La question est d'ailleurs très discutée, et les congrès des vendeurs ont adopté sur ce point des résolutions contradictoires.

Nous avons vu que les Finance Companies assurent elles-mêmes pendant un certain délai les voitures, et ne laissent pas ce soin aux vendeurs pour qu'ils ne majorent pas leur prix d'une façon excessive en compensation des charges ; elles constituent à cet effet des provisions spéciales. D'autres modalités sont, le cas échéant utilisées, lorsque les compagnies rentrent en possession des voitures, suivant le temps écoulé et l'état dans lequel elles se trouvent.

Rapport des Finance Companies et des Producteurs.

Il existe des Finance Companies entièrement indépendantes des constructeurs, mais les plus importantes sont des filiales des entreprises industrielles, ou subventionnées par elles. Les filiales, telle la G. M. Acceptance Corporation, ont le bénéfice du prestige de la Société mère, mais elles limitent naturellement leur activité aux vendeurs exclusifs de celle-ci. La réciprocité n'est pas toujours vraie, et les vendeurs peu-

vent s'adresser à toute autre Finance Company, dont les conditions sont moins onéreuses.

Quelques constructeurs qui n'ont pas la puissance suffisante pour avoir leur propre Finance Company, s'entendent avec certaines d'entre elles moyennant le paiement de subsides, pour obtenir la préférence dans le choix du papier (notamment accord entre la Studebaker et l'Industrial Acceptance Corporation).

Les Sociétés indépendantes protestent d'ailleurs contre ce qu'elles estiment être une concurrence déloyale, du fait que les vendeurs sont plus ou moins contraints de passer par l'intermédiaire de certaines maisons.

Relations des Finance Companies et des Banques.

Les Finance Companies travaillent avec leur capital et aussi les fonds qui leur sont confiés soit par le public contre remise de bons à court terme, soit par les banques sur simple signature.

Les conditions varient évidemment avec le standing des sociétés, et les banques ne peuvent pas facilement contrôler la liquidité des Finance Companies.

Les petites Finance Companies obtiennent souvent l'aval des grandes, ce qui leur permet de bénéficier de conditions plus avantageuses : la diminution de taux accordée étant souvent plus forte que la commission à payer.

Les Sociétés d'Assurance-crédit peuvent aussi intervenir : elles assurent le papier présenté à la banque ; celle-ci met en circulation soit les effets primitifs, soit de nouveaux effets émis en contre-partie de l'acte de garantie, portant sa signature et facilement négociables. Tous ces procédés ont l'inconvénient de coûter assez cher et par suite de majorer les prix de vente.

Ce système des garanties n'apparaît peut-être pas indispensable dans un pays où la vente à crédit étant très développée, les Finance Companies ont une organisation très poussée qui leur permet de s'entourer de tous les renseignements et garanties nécessaires, et qui, suivant de très près la situation des clients, peuvent choisir leurs risques et les diviser.

Le système le plus fréquemment employé, est l'avance contre garantie qui tire son origine des prêts à des Compagnies de Chemins de fer, contre mise en gage de bons hypothécaires. Ce que la Finance Company met en gage, ce sont les effets souscrits par les particuliers, assurés ou non. Les nouveaux effets émis sont en général à 6 mois avec une marge variable sur les effets primitifs, différant selon le crédit de la Finance Company. Au fur et à mesure qu'ils viennent à échéance, les effets sont renouvelés.

Deux systèmes peuvent être employés :

a) *Budget method.* — Les garanties sont affectées à la bonne fin d'une série d'effets déterminée.

b) *Système non préférentiel.* — Toutes les garanties servent de support aux nouvelles émissions d'effets indistinctement ; ainsi tous les porteurs sont placés sur le même pied. Ils ne courent donc pas le risque d'avoir à souffrir de l'insuffisance éventuelle d'une garantie constituant la contre-partie d'une émission déterminée.

Résultats. — D'après les statistiques fournies par les Finance Companies elles-mêmes, il paraît bien que le pourcentage des pertes est devenu pratiquement négligeable, aussi bien dans l'automobile que dans le reste des marchandises vendues à crédit :

Pourcentage des pertes.

Automobile	0,18 %
Joaillerie	0,35 %
Articles de ménage	0,50 %
Meubles	1 %
Nouveautés	1,11 %

La General Motors a communiqué les résultats suivants :

	Vente à crédit Million de dollars	Pertes
1919	9.989	0,502 %
1920	46.693	0,918 %
1921	39.725	0,688 %
1922	73.608	0,112 %
1923	102.049	0,061 %
1924	102.565	0,097 %
1925	134.621	0,012 %

La vente à crédit des voitures d'occasion.

La proportion des voitures à crédit vendues d'occasion, croît sans cesse :

1921	50,7 % du total des ventes de voitures d'occasion.
1922	51,6 % du total des ventes de voitures d'occasion.
1923	54,8 % du total des ventes de voitures d'occasion.
1924	57,4 % du total des ventes de voitures d'occasion.
1925	62,8 % du total des ventes de voitures d'occasion.
1926	65,2 % du total des ventes de voitures d'occasion.

Le principe de la vente est : 40 % comptant, le reste à 10 mois, mais ces conditions sont en général élargies. L'inconvénient de la vente à crédit des voitures d'occasion, réside dans le fait que les défauts des voitures s'accroissent à mesure qu'elles vieillissent ; le coût

d'entretien devient alors trop élevé, et l'acheteur mécontent est tenté de ne pas faire face à ses engagements. De nombreuses reprises sont ainsi faites pour cause de « non satisfaction » ou « voitures vendues trop cher ».

Le danger, sensible pour les voitures de luxe, s'accroît pour les voitures bon marché vendues d'occasion.

Le financement de la vente à crédit des voitures d'occasion est finalement si aléatoire que le risque en est laissé par les Finance Companies aux vendeurs eux-mêmes.

Le pourcentage des cas où la récupération est nécessaire excède de 1/6 celui des voitures neuves.

Des statistiques de perte par vente de voitures d'occasion, ont été faites, mais elles sont bien difficiles à établir : 25 à 30 dollars par voiture en moyenne, semble-t-il.

La vente des camions. — Les camions servent à des fins bien différentes de celles des voitures de tourisme : le développement de leur vente suit une allure plus rapide à l'origine, car le camion, comme nous l'avons vu en étudiant la production, est un moyen de transport plus économique que le chemin de fer, pour les objets relativement légers destinés à une courte distance ; il n'est pas un objet de luxe comme la voiture de tourisme à ses débuts, réservée à une clientèle destinée à s'étendre considérablement. Toutes les entreprises intéressées ont rapidement fait l'acquisition du matériel nécessaire, de sorte que les ventes actuelles sont pour beaucoup, des ventes de remplacement.

Le prix de vente relativement élevé des camions, le genre de clientèle qu'ils intéressent et l'importance

que constitue la fourniture des pièces détachées, imposent une technique de vente assez dissemblable de celle des voitures de tourisme.

Il était généralement d'usage autrefois de passer par l'intermédiaire de vendeurs, ce qui dégageait les constructeurs de tout souci, notamment de la question de crédit.

Actuellement, la tendance est à la vente directe aux consommateurs.

Le petit vendeur ne peut pas détenir de gros stocks de camions et de pièces détachées, d'où quelquefois pour l'industriel, pertes de temps, très onéreuses, nécessitées par les expéditions faibles et répétées ; aussi les entreprises ont-elles constitué elles-mêmes des dépôts de pièces détachées. Le stock des Compagnies Mack et White, à Boston, vaut par exemple plusieurs centaines de millions de dollars.

Les avantages de ces dépôts résident surtout dans la possibilité de contrôler les marchandises vendues, et la façon dont s'effectuent les ventes.

Malheureusement, ils nécessitent des investissements de fonds importants. D'autre part, la situation du directeur local vis-à-vis des usines industrielles, est assez délicate. Son rôle est fort important en matière de crédit et de reprise des véhicules usagés ; aussi doit-il être contrôlé sans être trop gêné.

En 1918, par exemple, la Société Mack possédait 105 branches comportant chacune un stock complet de pièces de rechange, un atelier de réparations et un magasin de voitures d'occasion.

Le financement de la vente à crédit des camions est plus aléatoire que celui des voitures de tourisme ; pour ces dernières, souvent l'amour-propre seul empêche l'acheteur de les laisser reprendre, tandis que l'industriel arrête volontiers le paiement lors-

qu'il s'aperçoit que le camion ne lui rapporte pas.

Il paraît prudent, en général, de séparer les fonctions de la vente et du crédit, de peur que le « crédit man » soit influencé dans son estimation de la surface du client, par le désir de lui vendre un autre véhicule.

Les compagnies qui n'exigent qu'un faible paiement comptant et de faibles mensualités, ont souvent affaire à de petits acheteurs ne possédant qu'un ou deux camions auxquels ils demandent un fort rendement, quittes à abandonner les paiements lorsque les frais d'entretien et de réparations deviennent un peu lourds.

Section IV

LA SITUATION DES VENDEURS.

On comptait en 1928, 53.090 vendeurs aux Etats-Unis ; 51.470, pour les voitures de tourisme, 1.620, pour les camions.

Il y avait d'autre part 50.110 garages et 95.330 maisons de réparations.

La question de la situation des vendeurs se présente sous différents aspects.

Rapports des vendeurs et des Banques.

Un certain nombre de vendeurs se passent de l'intermédiaire des Finance Companies et travaillent directement avec les banques : la moyenne empruntée par vendeur est passée de 19.000 dollars en 1919, à 25.000 dollars en 1925, compte tenu de l'augmentation du nombre de vendeurs de 32.000 à 49.000 en 1925.

Si l'on considère que pendant cette période les prix ont baissé de 30 %, il y a là une augmentation sensible du nombre de ces opérations.

En 1919, il y avait en moyenne 3 vendeurs par banque ; en 1925, il y en avait 5.

Le pourcentage des défaillances est tombé de 0,4 % à 0,3 % et finalement 0,2 %, ce qui correspond à peu près à celui que les Banques américaines considèrent comme normal.

En somme, les Banques ont augmenté ce genre de clientèle. Elles ne considéraient plus en 1925 l'ensemble des comptes des vendeurs comme causant plus de pertes que les autres. Mais, pour les recouvrements du papier, une bonne organisation est nécessaire, car c'est malgré tout une clientèle à suivre d'assez près.

Les Banques lui font les principaux griefs suivants :
le non-paiement à l'échéance,
la fréquence des renouvellements,
la faiblesse de la valeur professionnelle,
enfin, l'insuffisance du capital.

Une enquête parmi les Banquiers, sur les causes les plus fréquentes de faillite des vendeurs, a donné les résultats suivants :

Rabais trop considérables sur voitures d'occasion..	50 cas
Manque de capitaux.....	26 cas
Relâchement des conditions de crédit	14 cas
Mauvaise gestion	23 cas
Malhonnêteté.....	10 cas

Une des raisons de cet état de chose, réside dans le fait qu'étant donné la vogue de l'automobile, nombre de personnes se sont lancées dans cette industrie sans avoir ni les capitaux, ni les capacités nécessaires, aussi les critiques s'adressent-elles en réalité, aux individus en tant que chefs d'entreprises, et non comme vendeurs d'automobiles.

En somme, tant que le développement de l'industrie automobile suivit une cadence raisonnable, la

situation des vendeurs s'améliora, et nombre de banquiers la considérèrent comme normale.

Malheureusement, par la suite, la crise de Wall Street, qui atteignit si durement cet élément de la production, rendit précaire la situation d'un grand nombre de vendeurs, et les banquiers qui leur avaient fait confiance en furent sérieusement éprouvés.

Les reprises. — Les statistiques montrent que la tendance des prix de vente a été à la baisse : 7,6 de 1923 à 1924 et 4,8 de 1924 à 1925. Les prix de reprise ont baissé aussi, mais dans une proportion moindre, de sorte que les sommes déboursées par un particulier qui revend sa voiture pour en acheter une neuve. ont diminué. D'après la General Motors, la différence des deux prix serait :

	DOLLARS
	—
1920	1.155
1921	984
1922	819
1923	720
1924	818
1925	748
1926	716

En principe, il y a là un facteur qui favorise la vente d'occasion, à condition que celui qui reprend la voiture, généralement un « vendeur » de profession, ne travaille pas à perte ; or c'est ce qui tend malheureusement à se produire.

Souvent les vendeurs ne savent pas en effet ce que leur coûte la remise en état des anciennes voitures ; la concurrence d'autre part, les contraint à faire des conditions de plus en plus libérales, notamment en matière de crédit, et comme nous l'avons

fait remarquer plus haut, le crédit accordé pour la vente de voitures d'occasion, est beaucoup plus dangereux.

La composition de l'actif du vendeur tend ainsi à se modifier ; le stock tend à se transformer en créances à long terme de valeur incertaine, d'où diminution de la liquidité.

Les constructeurs qui se trouvent dans la nécessité d'écouler coûte que coûte leur production, sont amenés à exercer sur les vendeurs des pressions pour leur faire absorber le plus de voitures possible ; c'est ce qu'on appelle le « forcing » d'où gonflement des stocks avec toutes les répercussions sur la situation des affaires. Enfin, troisième élément défavorable : des changements trop fréquents de modèle, entraînent de nombreuses méventes.

Une forte diminution de la marge ou de la somme à payer comptant, c'est-à-dire des termes plus libéraux, ont sans doute pour conséquence un élargissement du marché, mais présentent en contre-partie de graves inconvénients : si le nombre des clients augmente, les risques de défaillance croissent plus vite, car les nouvelles couches d'acheteurs présentent de moins en moins de garanties, étant donné qu'il s'agit de gens qui ne se sont décidés à l'achat d'une voiture qu'en raison précisément des facilités plus grandes qui leur étaient consenties. Bien souvent, ces nouveaux acheteurs sont incapables d'entretenir la voiture, soit qu'ils aient mal calculé leurs prévisions, soit que leur situation soit devenue moins bonne.

Un chiffre de reprise trop élevé, supérieur à la valeur de revente de la voiture usagée, fausse le jeu des lois économiques puisque, en réalité, l'acheteur après l'échange, n'aura pas payé le prix véritable de la

voiture neuve, et que le vendeur aura beaucoup de difficultés à récupérer la valeur de la voiture rachetée, et dans la plupart des cas sera forcé de vendre à perte.

Le problème s'aggrave très souvent du fait que le vendeur, soit légèreté, soit incapacité, n'est pas en mesure de calculer le prix réel auquel lui revient la voiture qu'il rachète, compte tenu des frais de remise en état, des sommes immobilisées et du taux élevé d'amortissement nécessaire.

Une solution satisfaisante serait d'échelonner les versements de façon que les derniers fussent les moins élevés. Malheureusement les premiers paiements seraient trop lourds, et éloigneraient beaucoup de clients éventuels.

La question du prix des reprises, se complique du fait que s'il y a plusieurs marchés de voitures d'occasion, il n'y a pas de cours unique aux Etats-Unis, et ils varient de 53 dollars à Denver à 381 à Cincinnati, pour le même modèle.

Les différences s'expliquent en premier lieu par la concurrence plus ou moins âpre suivant les localités, puis par le fait que dans certaines régions, les reventes portent sur des voitures dont la valeur est plus grande, et il y a lieu de tenir compte de l'influence des petites marques locales qui n'est pas négligeable.

Le problème serait simplifié du jour où l'usage serait généralisé, de cours pour les automobiles d'occasion, fixés par des experts ou par les usines en ce qui concerne leurs modèles respectifs. La chose est très difficile à obtenir sur un territoire aussi étendu que celui des Etats-Unis, et les voitures auront toujours une valeur d'usage différente d'un Etat à un autre.

Mais on peut tirer de cette étude la conclusion, qu'admettre de la part des vendeurs une perte sur les reprises pour pousser la vente, est un système très dangereux en temps de crise, et qui explique la situation gênée et même grave, d'un grand nombre d'entre eux depuis deux ans.

Il est intéressant de donner un aperçu de la situation un peu spéciale des revendeurs de Ford. Ford avait toujours refusé de considérer les revendeurs comme des commerçants indépendants qu'ils sont en réalité.

Il avait constamment refusé, non seulement d'entretenir des relations cordiales avec eux, mais encore de prendre en considération leur opinion, de leur demander leur avis.

Il les considérait à peu près de la même façon que l'organisation de son usine. Il gardait sur eux un contrôle absolu, et se réservait sur toutes questions un pouvoir de décision quasi discrétionnaire.

Cette politique a été un succès financier. Les revendeurs ont constamment bénéficié d'un chiffre de ventes tout à fait intéressant, et si cette méthode autocratique pouvait paraître pesante à des esprits un peu indépendants, elle offrait en contre-partie bien des avantages. Sans doute, les revendeurs se plaignaient de l'oppression dont ils étaient victimes, mais ils l'acceptaient et augmentaient leurs commandes, étant donné l'importance de la demande des voitures Ford.

Cependant, à l'heure actuelle la situation paraît se modifier. Ford trouve en face de lui des organisations beaucoup plus actives et beaucoup plus fortes. La concurrence devient sévère. Les revendeurs ne devront plus se contenter de rester dans leurs bureaux à attendre les commandes pour 1931. Ils auront à lutter et à lutter dur.

D'autre part, en même temps qu'il réduisait ses prix, Ford ramenait l'escompte accordé aux revendeurs de 20 % à 17,5 %. Les prix furent réduits de 15 à 50 dollars suivant les cas, mais en réalité ce sont les revendeurs qui supportèrent cette réduction, et virent leur marge de bénéfices singulièrement réduite.

Aussi fait-on beaucoup d'objections à la politique de Ford ; les inspecteurs qui passent et font un rapport sur toute violation reconnue des règles imposées par la maison, sont difficilement supportés. La marge de bénéfice a été réduite à une proportion infime. Les quantités imposées aux revendeurs sont souvent peu en rapport avec les possibilités d'écoulement dans le marché local, en tout cas, jamais au dehors. On leur demande de vendre un minimum de voitures de luxe Lincoln et de tracteurs Fordson, dans des régions où il n'existe pratiquement aucune demande pour ces fabrications.

L'usine ne prenait jamais en considération les besoins des revendeurs en ce qui concerne la répartition des modèles et des couleurs. La nécessité leur était imposée d'avoir recours à l'intermédiaire de Ford pour l'achat de l'équipement des garages, et ce, souvent sans tenir compte exactement de leurs besoins ou du prix de l'équipement. Bien plus, l'usine imposait son contrôle jusque dans la gestion financière des affaires des revendeurs.

A l'heure actuelle un mouvement très net se crée parmi les revendeurs contre l'organisation en vigueur. Quelle sera la solution ? Ford sera-t-il obligé de modifier ses méthodes comme il a modifié sa politique de fabrication ? Il est difficile d'en préjuger.

La situation du détaillant vis-à-vis du producteur est fonction de la demande. Tant qu'il n'y a pas sur-

stockage, et du moment qu'il s'agit d'un produit dont non seulement il n'y a pas lieu de provoquer la demande mais qui jouit d'une grande vogue, il ne peut guère se soustraire aux conditions du fabricant sous peine de voir sa clientèle passer à un confrère plus accommodant. Il faudrait pour cela qu'il n'y ait aucune solution de continuité dans les ententes entre détaillants et d'autre part l'organisation financière très forte de Ford lui permettrait probablement de trouver rapidement une solution à la question.

Or, à l'heure actuelle la situation de Ford paraît bien rétablie et la demande est très active au point que d'après de récentes opinions, la situation serait dangereuse pour les marques concurrentes, non seulement fabriquant des voitures bon marché comme Chevrolet, mais encore pour les voitures de classe intermédiaire comme la Buick.

Toutefois, Ford semble avoir pris en considération les desiderata de ses vendeurs, et dans le contrat d'avril 1930, a augmenté l'échelle des pourcentages de la façon suivante :

17,5 %	jusqu'à un chiffre de ventes de 50 voitures.
18 %	jusqu'à un chiffre de ventes de 50 à 100 voitures.
19 %	jusqu'à un chiffre de ventes de 100 à 150 voitures.
20 %	jusqu'à un chiffre de ventes de 150 à 500 voitures.
21 %	au-delà de 500 voitures.

Cette modification apporte une amélioration notable à la situation des revendeurs. Leurs bénéfices se trouvent augmentés de 137 dollars dans les premiers cas jusqu'à 34.237,50 dans le dernier.

Evidemment il y a là la prise en considération de légitimes revendications des revendeurs, mais aussi un nouvel effort pour pousser la vente, coïncidant avec

la réouverture de trois usines d'assemblage qui avaient été inactives pendant quelques années. En outre, une nouvelle usine vient d'être ouverte en Californie à Long Beach Harbor, de sorte que la production en Amérique pourra être portée de 9.000 voitures par jour à 11.000.

Section V.

LA PROTECTION DU MARCHÉ INTÉRIEUR.

La politique américaine de protectionnisme à outrance a eu sa répercussion sur l'industrie automobile, bien que dans l'état actuel des choses, cette industrie soit loin d'être menacée sur le marché national par la concurrence étrangère.

Dès le tarif Mac Kinley, les droits étaient de 45 % ; ils ont été maintenus par le dernier tarif Hawley-Smooth.

Les droits sont établis sur le prix de vente réel et non, comme par exemple les droits français avant la réforme d'avril 1930, sur la valeur déclarée. En fait les importations sont insignifiantes.

Remarquons d'ailleurs que la sécurité dont jouit l'industrie américaine ne tient pas tant à la protection des tarifs et à la puissance de l'organisation des producteurs qu'au fait que les voitures européennes ne répondent pas aux besoins des marchés américains. Extérieurement, elles ont un aspect moins brillant et moins somptueux, qui ne flatte pas suffisamment l'œil d'un peuple habitué au luxe matériel, voire au clinquant ; techniquement elles sont construites sur de tout autres bases que les voitures américaines.

Celles-ci en effet n'ont pas à redouter la forte consommation d'essence, ni des impôts trop lourds. Les constructeurs ont donc toutes facilités pour accroître

et le nombre des cylindres et leur volume. Il est normal que dans ces conditions, la préférence du public aille à des voitures lourdes, confortables, spacieuses et à gros excès de puissance, ou d'un autre côté à des voitures tellement bon marché, qu'elles sont considérées comme un instrument de travail indispensable.

Les importations d'automobiles aux Etats-Unis sont donc très faibles ainsi que le montrent les tableaux suivants :

		Voitures touristes et camions		Chassis et pièces détachées
		Quantité	Valeur	Valeur
1919		117	123.025	168.073
1920		926	1.026.518	319.728
1921		522	876.163	216.058
1922		483	802.285	206.675
1923		853	884.125	1.569.893
1924		604	841.524	897.808
1925		678	1.079.560	778.325
1926		881	1.352.984	727.326
1927		635	1.218.938	1.146.265
1928		566	1.201.323	1.597.729
1929		750	1.190.140	2.251.603

		Voitures touristes	Camions	Total
		%	%	%
1921		7,2	11,3	7,5
1922		8,3	11,8	8,7
1923		8,3	16,5	9,1
1924		10,4	20,2	11,5
1925		11,7	25,4	13,4
1926		11,5	26,6	13,3
1927		15,5	34,2	18
1928		15,3	36,3	18
1929		13,7	41,8	17,8

On remarque que les importations annuelles ont toujours été inférieures à 1.000 unités, et que le plus haut chiffre a été atteint en 1920 au moment du boom qui a précédé la crise.

Après une chute lors de la crise de 1921-1922, le nombre des voitures importées s'éleva à 855 en 1923, pour osciller ensuite autour de 600, soit environ le cinq millième de la production: il ne s'agit que de voitures canadiennes pour la plupart, ou ramenées d'Europe par leurs propriétaires après un voyage de tourisme, ou enfin achetées à l'Etranger pour des raisons de particularités économiques.

Cependant il faut signaler qu'il existe en ce moment une tentative de pénétration de l'industrie européenne sur le continent américain.

On sait que la fabrication totale d'automobiles aux Etats-Unis, a diminué de 34 % pendant les sept premiers mois de 1930, par rapport à l'année précédente. Pour le premier semestre, les ventes de la General Motors se sont réduites de 30 % d'une année à l'autre, celles de Chrysler de 40 %, celles de Studebaker, de 46 %.

Or, dans le même temps, la petite voiture 7 CV de la firme britannique Austin, vendue aux Etats-Unis par une filiale, a connu un succès foudroyant. La vente n'a commencé qu'en mai. Fin juin, la American Austin Car Co avait pris commande de 184.000 voitures, pour une valeur d'environ 2 milliards 1/2 de francs.

L'accord récemment conclu entre la firme Durant et la Société Mathis, de Strasbourg, pour l'introduction aux Etats-Unis du modèle Mathis et la fabrication annuelle de 100.000 voitures de ce modèle, constitue une seconde manifestation de l'« offensive » européenne sur les marché américain. Si la voiture

Mathis connaît le même succès que la Voiture Austin, la preuve sera faite que la fabrication européenne peut essayer de concurrencer, à une échelle il est vrai réduite, la fabrication américaine sur son propre marché.

Il y a lieu de remarquer le caractère très spécial de ces importations qui ne concernent que des voiturettes, véhicules pour lesquels le public américain témoignait jusqu'alors un certain mépris.

Il est possible que si la crise actuelle se prolonge, le public américain en vienne à apprécier l'usage de voitures d'un entretien beaucoup moins onéreux que celles auxquelles il était habitué. Mais encore faudrait-il que les constructeurs européens pussent les mettre sur le marché à un prix suffisamment bas pour lutter contre les automobiles indigènes bon marché. Ceci ne peut se faire qu'en utilisant des usines installées en Amérique même, et assurées de débouchés suffisants pour bénéficier de la compression de prix de revient résultant de la « mass production » et de l'application au maximum de ce que les méthodes américaines ont de meilleur. On peut d'ailleurs présumer que si cette vogue s'affirme, les constructeurs américains s'équiperont rapidement pour mettre en circulation des modèles du même genre, mais mieux organisés pour la vie américaine.

En somme, à l'heure actuelle il n'y a pas à proprement parler de concurrence étrangère à l'intérieur des Etats-Unis.

Avant de passer à l'étude du marché extérieur, voyons quelles ont été les tentatives faites pour essayer d'élargir encore le marché national.

Les statistiques montrent que depuis longtemps le rapport du nombre de voitures à la population, a dépassé celui de tous les autres pays :

	Nombre de voitures (en milliers)	Nombre d'habitants par voitures
1913	1.258	88
1914	1.711	65
1915	2.446	50
1916	3.513	32 (1)
1917	4.983	23
1918	6.147	18
1919	7.565	15
1920	9.232	13
1921	10.465	11
1922	12.240	10
1923	15.092	8
1924	17.595	6
1925	19.954	6
1926	22.001	5,4
1927	23.133	5,3
1928	24.473	5
1929	25.000	4,9

Il est évident que dans un pays où il existe en moyenne une voiture pour cinq habitants, le nombre des acheteurs ne peut croître beaucoup. Cinq personnes, c'est le chiffre d'une famille moyenne, et malgré tout il en reste encore quelques-unes qui n'ont pas les moyens d'entretenir une automobile.

Il est vrai que la tendance se répand de deux voitures par famille ; la voiture usagée pour les courses, la neuve pour les visites et promenades, ou bien une pour le mari et une pour sa femme. Beaucoup de jeunes gens ont, d'autre part un cabriolet personnel, sans préjudice de la voiture familiale.

Enfin, les producteurs se sont efforcés d'abrégier la durée moyenne des voitures en incitant leur clientèle à en changer le plus souvent possible. C'est pourquoi des modèles nouveaux sont sans cesse jetés

1. Proportion actuelle en France.

sur le marché avec des perfectionnements inédits. Des campagnes ont été entreprises ; dans ce sens on a même essayé d'interdire de laisser en circulation des voitures ayant dépassé un certain âge, sous prétexte qu'elles devenaient dangereuses.

Ces efforts n'ont pas laissé que de porter des fruits ainsi que le montre l'augmentation du pourcentage des ventes de remplacement atteignant à l'heure actuelle environ 60 % du total des ventes.

Cependant, à la cadence actuelle, les voitures neuves construites dépassent le nombre des voitures mises hors de service, de 1.500.000 unités, soit une par 110 habitants : il paraît de plus en plus difficile de placer les excédents.

Des indices qui déjà se faisaient jour avant la crise de Wall Street sont maintenant très caractéristiques ; les facilités de crédit se font de plus en plus libérales ; le prix de vente diminue alors que le prix de reprise reste proportionnellement beaucoup plus élevé, les vendeurs, dans un effort désespéré pour placer des voitures neuves n'hésitant pas à racheter les vieilles avec une perte assez forte.

Les « cimetières d'autos » où l'on entasse les voitures hors d'usage, se multiplient ; la durée moyenne diminue, revenant malgré les perfectionnements de la fabrication de 7 ans en 1916 à 6 ans $\frac{3}{4}$ en 1923.

L'expérience a prouvé que tous ces moyens, quoique efficaces, étaient insuffisants et qu'il fallait à la production américaine un exutoire nécessaire : l'exportation. Nous allons donc passer à l'étude de la deuxième phase indiquée plus haut, celle de la lutte pour la conquête des marchés extérieurs.

Nous étudierons successivement :

Les renseignements statistiques généraux sur les exportations américaines ;

Les exportations dans les pays neufs, d'une façon générale ;

Les exportations dans les vieux pays ayant une industrie indigène.

Nous terminerons enfin par un chapitre spécial consacré à l'examen des procédés utilisés pour l'expansion sur le marché européen.

CHAPITRE II

L'EXPORTATION

Section I

RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES SUR LES EXPORTATIONS D'AUTOMOBILES AMÉRICAINES.

Les quantités de voitures exportées (y compris celles qui l'ont été par pièces détachées) depuis 1921, par les Etats-Unis, le Canada et l'ensemble des autres pays, sont les suivantes :

1921	71.383
1922	165.030
1923	304.997
1924	349.781
1925	502.854
1926	467.217
1927	523.798
1928	662.119
1929	835.527

Les exportations des Etats-Unis de voitures de tourisme et de camions, montés et en pièces détachées, remontent aux chiffres suivants (en milliers) :

		Voitures de tourisme montées		Par pièces détachées	Total
		Etats-Unis	Canada	Etats-Unis et Canada	
1919		67	20		
1920		147	18		
1921		34	9	25	68
1922		70	35	35	140
1923		133	57	53	243
1924		159	44	69	272
1925		252	58	70	380
1926		245	54	49	348
1927		286	40	46	372
1928		375	56	43	464

Camions.

		Camions montés		Par pièces détachées	Total	Total général
		U. S. A.	Canada	U. S. A et Canada		
1919	.	16	3			
1920	.	30	5			
1921	.	8	1	4	13	70
1922	.	12	3	10	25	165
1923	.	26	12	23	61	304
1924	.	28	13	37	78	350
1925	.	60	16	47	123	503
1926	.	68	21	31	120	468
1927	.	107	48	27	152	524
1928	.	140	24	23	187	651

Les statistiques d'exportations de voitures en pièces détachées, ne discriminent pas celles des Etats-Unis et du Canada, aussi avons-nous dû les bloquer.

*Valeurs des exportations d'automobiles des Etats-Unis
et du Canada, de 1923 à 1928.*

	1924	1925	1926
	DOLLARS	DOLLARS	DOLLARS
Touristes	118.275.646	190.869.665	182.094.181
	22.080.232	27.794.884	25.779.659
Camions	20.308.821	39.095.547	48.777.618
	4.429.161	5.250.002	6.957.242
Pièces détachées et accessoires	61.912.737	62.859.648	79.562.120
	4.992.049	6.372.728	5.485.486
Pneus	20.295.742	28.313.578	34.830.467
	6.489.639	11.676.045	17.524.240
Total	220.792.535	321.138.438	345.064.386
	37.991.080	51.093.659	55.747.429
Total général	258.783.616	372.232.097	400.811.713

	1927	1928	1929
	dollars	dollars	dollars
Tourisme	214.271.402	269.393.369	239.626.014
	22.156.871	25.224.014	29.824.433
Camions	71.819.011	93.223.014	113.215.287
	6.272.126	8.652.301	14.831.006
Pièces détachées et accessoires	89.110.170	118.255.604	170.800.537
	3.434.465	2.152.166	2.350.232
Pneus	44.493.981	41.961.767	42.179.505
	20.495.892	19.703.014	18.807.717
Total	419.694.564	522.833.754	565.821.343
	52.359.354	55.731.495	65.813.388
Total général ...	472.053.918	578.565.249	631.634.731

*Importance de l'exportation des automobiles comparativement à celle
des autres produits.*

DOLLARS

Machines industrielles	612.735.771
Produits automobiles	539.290.517
Pétrole	523.378.713
Articles de ménage	202.820.000
Produits manufacturés, fer, étain.....	200.194.746
Produits manufacturés, cuivre	182.431.068
Tissus coton.....	135.112.961
Bois de construction.....	110.628.380
Caoutchouc.....	80.788.765
Blé	72.508.823

Les graphiques montrent que le pourcentage de la fraction exportée des automobiles construites, pour les Etats-Unis et le Canada, a crû d'une façon très régulière et singulièrement rapide pour les camions.

La proportion des voitures de tourisme exportées est passée en sept ans, de moins de 4 % à 12 %, celle des camions de moins de 9 % à 31 %. Elle a plus que triplé dans les deux cas pendant ce laps de temps.

Ces chiffres sont bien la preuve de la réalité des propositions que nous énoncions plus haut, à savoir que les marchés extérieurs ne sont plus seulement « une soupape de sûreté », mais un élément de nécessité vitale pour la prospérité de l'industrie automobile américaine.

Section II

ÉTUDE DE L'EXPANSION A L'ÉTRANGER.

Les succès de l'exportation américaine, ont été fort différents suivant la nature des marchés vers lesquels elle s'est portée, et qui peuvent à notre sens être classés en deux grandes catégories, selon qu'ils possèdent ou non une industrie automobile nationale :

Les pays autres que l'Europe ;

L'Europe.

Dans chaque catégorie, nous envisagerons l'étude des résultats et d'autre part les causes justifiant le résultat ainsi que les méthodes employées pour l'obtenir :

§ 1. — PAYS AUTRES QUE L'EUROPE.

Etude des marchés :

Tous les pays autres que l'Europe n'offrent pas des débouchés également intéressants. Trop de facteurs variables entrent en ligne de compte : la richesse du pays, son activité économique, la densité de la population, la nature de la civilisation, l'état du réseau routier, etc...

Certains pays sont particulièrement recherchés par les exportateurs américains. Ce sont les pays neufs :

Amérique du Nord et Centrale.

L'Amérique du Nord, outre les Etats-Unis, comprend le Canada et le Mexique : on y peut faire entrer aussi les Antilles, notamment Cuba.

Les importations au Canada sont assez actives, bien que le Canada exporte lui-même environ moitié autant que les Etats-Unis ; elles s'expliquent par les raisons de voisinage entre les deux pays, mais les constructeurs ne cherchent pas à développer ce marché qui ne présente pas de grandes possibilités d'extension.

Le Mexique au contraire, possède 52.500 voitures et 10.000 camions, tous importés des Etats-Unis, ce qui ne représente encore qu'une voiture par 330 habitants, mais l'importation croît continuellement, et elle atteignait en 1929 16.000 unités — le quart du nombre de voitures en circulation.

A Cuba, on compte 29.000 voitures de tourisme et 11.000 camions. Le programme de la transformation décrite, réalisé sous la direction d'ingénieurs américains, influe beaucoup sur les exportations dans ce pays.

Amérique du Sud :

L'Argentine et le Brésil sont, en Amérique, les meilleurs clients des Etats-Unis.

Au Brésil roulent 109.000 voitures de tourisme et 57.500 camions et autobus — plus de la moitié du nombre précédent ; les exportations croissent avec le développement rapide des pays, bien que l'on puisse signaler ces derniers temps un certain ralentissement dû à la crise économique (mévente du blé, de la laine, du café). Les crédits bancaires s'en trou-

vèrent resserrés et les organismes de financement furent obligés de se montrer plus stricts dans leurs conditions.

La concurrence est assez forte entre les marques américaines sur le marché Brésilien, et certaines d'entre elles ont vu leur situation s'améliorer très rapidement. L'une en particulier, n'a-t-elle pas augmenté ses ventes dans la proportion de 200 unités par jour en 1929 contre 10 en 1928.

En ce qui concerne les camions, la faveur de la clientèle va, pour la plus grosse part, aux camions de 1 à 2 tonnes, qui rendent le plus de services. De même la situation des marchands d'accessoires a été prospère dans le cours de 1929.

Quant à la concurrence locale, elle n'est guère à redouter car l'industrie indigène apporte dans l'exécution des commandes une incertitude et une fantaisie qui l'empêchent de gagner la confiance de la clientèle.

Les importations ont atteint (voitures des Etats-Unis et Canada comprises) 59.000 en Argentine et 38.000 au Brésil en 1928.

Océanie :

L'Australie est la meilleure cliente des Etats-Unis, 70.000 voitures y furent importées en 1928.

On y compte 418.000 voitures automobiles de tourisme, et 98.000 camions et autobus ; au total il y a une voiture par 12 habitants.

La Nouvelle-Zélande possède 126.000 voitures de tourisme et 25.000 camions, soit une unité par 9 habitants ; ces deux pays viennent donc immédiatement après les Etats-Unis et le Canada pour le nombre des voitures par rapport au total de la population.

Ces pays sont particulièrement susceptibles d'une

importation importante : la population est presque tout entière blanche, la moyenne très aisée et fort dépendsière ; les distances sont très grandes, les voies ferrées peu denses, l'essence enfin, bon marché (24 cents par gallon en Nouvelle-Zélande).

Les importations se sont élevées en 1928, à 54.000 voitures de tourisme et 20.000 camions des Etats-Unis et à 15.000 automobiles du Canada.

Asie.

Le marché asiatique est encore peu considérable, eu égard à l'importance de sa population.

C'est l'Inde le principal pays importateur : elle détient 125.000 voitures et en importe 27.000 des Etats-Unis et du Canada.

Viennent ensuite les Indes Néerlandaises avec 72.000 voitures qui en importent 18.000 des mêmes pays.

Enfin, l'Indo-Chine qui en a 15.000, en importe 3.000.

La Chine, compte 26.000 voitures et en importe 5.000.

Les conditions économiques et politiques qui y règnent, sont un gros obstacle à l'extension des importations. Les routes, peu sûres, sont rares, mal entretenues et encombrées. Des droits de péage élevés et des difficultés provenant de multiples administrations locales, viennent encore entraver la circulation qui, de ce fait se trouve localisée autour des grandes villes.

Pourtant des efforts ont été faits pour augmenter l'usage de l'automobile ; c'est ainsi qu'on a tenté d'installer deux lignes d'autobus reliant Pékin à sa banlieue.

Quoiqu'il en soit, le marché chinois apparaît riche

en possibilités dans une époque évidemment encore assez éloignée, mais pas suffisamment pour que les constructeurs puissent s'en désintéresser complètement.

Les autres pays n'ont qu'un nombre insignifiant de voitures, presque en totalité d'origine Américaine.

Les Indes Néerlandaises constituent de beaucoup le marché actuellement le plus intéressant ; la Hollande ne fabrique pas d'automobiles, il n'y a donc pas lieu de craindre, comme dans le cas de l'Inde, l'établissement de droits préférentiels par la métropole. D'autre part, les îles principales sont riches et fort peuplées, les routes, encore insuffisantes sans doute, se construisent rapidement, et le réseau routier de Java est considéré comme l'un des meilleurs du monde.

Afrique :

L'Afrique est en général trop peu civilisée encore pour offrir un débouché intéressant, Il n'y a que 250.000 véhicules au plus, dont 126.000 dans l'Union Sud-Africaine, 40.000 en Algérie, 25.000 en Egypte, 18.000 au Maroc et 8.000 en Tunisie.

L'Union Sud-Africaine est le meilleur débouché. Elle importe 20.000 voitures sur 27.000 pour tout le continent. Les conditions de ce pays sont à tous points de vue sensiblement les mêmes que celles de l'Australie.

Les raisons du succès. — Il ressort des brèves études ci-dessus, que les pays neufs offrent pour l'industrie automobile des débouchés extrêmement intéressants, et il faut reconnaître que l'industrie américaine a su les utiliser au premier chef.

En dehors des possibilités d'extension très vastes mais purement quantitatives, l'automobile joue un

rôle de premier plan dans l'essor et le développement de ces pays. Aussitôt en effet que la piste, accessible seulement à l'homme ou à l'animal, a fait place à une sente suffisamment large pour un véhicule, c'est à l'automobile que le colon fait appel. C'est elle qui le relie aux pointes extrêmes du monde civilisé ; c'est elle qui lui permet d'aller chercher des secours ou des nouvelles, c'est la camionnette qui lui donne le moyen de transporter rapidement avec le maximum de sécurité, ses produits sur le marché ; elle lui rend enfin de multiples services annexes dans son exploitation.

Dès lors, il est normal qu'il s'attache à une marque qui non seulement lui donne beaucoup de satisfaction quant à la solidité et à la sécurité des transports, mais encore quant au prix (il est intéressant dans les débuts d'une exploitation de faire le plus d'économies possible dans les immobilisations et les achats du matériel) et quant aux facilités de remplacement.

Quoi d'étonnant à ce qu'il se produise — et on l'a constaté — dans les pays neufs en ce qui concerne l'automobile, le même phénomène que celui que l'on a coutume d'expliquer dans le cas de la marine marchande par la formule : « la marchandise suit le pavillon ».

Les Américains l'ont fort bien compris et c'est pourquoi ils ont poussé si intensivement leur exportation dans les pays neufs. Les chiffres prouvent qu'ils y ont réussi.

Dans le cas particulier du Maroc, par exemple, en 1925, la France avait exporté 1.765 voitures et les Etats-Unis 274 ; en 1928, la proportion était de 1.968 pour la France contre 1.008 pour les Etats-Unis.

La carence des producteurs indigènes en ce qui concerne les pays neufs et l'insuffisance des constructeurs

métropolitains dans le cas des colonies ne suffit pas pour expliquer cet état de choses.

C'est qu'aussi bien les voitures américaines ont des qualités qui répondent d'une façon particulièrement satisfaisante à l'usage que les colons entendent faire de l'automobile (il ne s'agit guère naturellement que des voitures bon marché ou des camionnettes). Nous avons déjà précisé plus haut les caractéristiques des voitures américaines.

De grosse cylindrée, elles consomment évidemment beaucoup, mais c'est là un facteur peu important dans des pays où la plupart du temps l'essence est bon marché (en Nouvelle-Zélande par exemple) et au regard des avantages qui en résultent : rusticité du véhicule puisque le moteur ne tourne pas vite, gros excès de puissance lui permettant de traîner de fortes charges et de remplir journellement un service très dur. En outre, automobiles de tourisme et camions ne craignent pas d'affronter des terrains défoncés, ce qui est précieux dans les pays où les routes sont déplorables, ou inexistantes.

Enfin, dans un autre ordre d'idées, il est normal qu'à un stade un peu plus avancé de la mise en valeur des pays, les qualités de richesse extérieure et de luxe réels des voitures d'une classe plus onéreuse, plaisent à des gens qui se sont enrichis rapidement et désirent jouir de leur fortune en l'extériorisant.

Il ne paraît pas qu'il y ait lieu de traiter les méthodes de pénétration qui ne présentent pas de caractère spécial. Rappelons seulement que là aussi l'industrie américaine bénéficie des avantages de la production en grande série et de la concentration des moyens financiers d'expansion. Alors qu'il existe plus de 100 marques aux Etats-Unis, une vingtaine seulement figurent à l'exportation, et encore la moitié

d'entre elles sont-elles groupées sous l'égide de la General Motors.

§ 2. — L'EUROPE.

Le Marché.

Ici, la question est beaucoup plus complexe. L'industrie américaine se trouve aux prises avec des industries locales plus ou moins développées suivant les cas, mais qui ne renoncent pas à faire valoir leurs droits.

Elle a réussi cependant à se développer jusqu'au moment où un mouvement de réaction s'est produit et a entraîné un relèvement sensible des barrières douanières.

L'Europe constitue un milieu extrêmement dense et civilisé, riche et pourvu en général de bonnes routes ; en outre, les nations sont loin encore d'être arrivées à un degré d'entente économique leur permettant d'affronter la concurrence américaine avec suffisamment d'armes pour éviter d'avoir recours à la protection des tarifs.

Ainsi l'Europe a absorbé en 1929, 288.000 voitures américaines, soit près du tiers des exportations.

On évalue d'autre part à 640.000 le nombre des voitures d'origine extra-américaine vendues pendant la même année en Europe. L'Amérique approvisionne donc celle-ci à concurrence du tiers de ses besoins.

En 1928, il fut importé en Allemagne 16.000 voitures entièrement montées, au Royaume-Uni 27.000, en Suède 25.000, en France 9.000 (dont 4.000 des Etats-Unis).

Il faut y ajouter un grand nombre de véhicules importés par pièces détachées et montés dans le pays où ils sont vendus.

Dans certains pays qui n'ont pas d'industrie indigène notable, la proportion est beaucoup plus forte. C'est ainsi qu'au Danemark 90 % des voitures qui circulent sont américaines, 93 % en Finlande, 85 % en Grèce, 99 % en Islande (il circule dans ce dernier pays : 550 voitures de tourisme.

650 camions.

40 autobus (1).

Le marché européen ne constitue pas quantitativement cependant le plus gros débouché pour l'industrie des Etats-Unis. Il est difficile à conquérir. Il a des armes pour se défendre, sans doute, mais il n'en présente pas moins un gros attrait. Sa conquête serait la consécration définitive de la supériorité de l'industrie américaine. Détenir le marché de la France en particulier, pays réputé pour son bon goût, dont la prééminence en matière artistique reste encore incontestée, serait la preuve la plus éclatante que les Etats-Unis l'emportent sur les autres pays tant au point de vue artistique qu'au point de vue technique.

Le moment semble peut-être d'autant mieux choisi que les pays d'Europe atteints par la guerre, continuent à se rééquiper et que les programmes envisagés comportent la réfection et l'amélioration des routes anciennes, la création de voies nouvelles, de centres de tourisme et d'excursions, que les services d'autobus et d'auto-cars se multiplient, tous facteurs évidemment favorables.

Mais la réaction de l'Europe se préparait peu à peu. Un mouvement se dessinait un peu partout en faveur de la protection douanière par le relèvement des tarifs. Le tarif Hawley Smooth vint mettre le feu aux

1. Le point extrême de l'expansion américaine en Europe se trouve à Rovaniemi, en Finlande.

poudres comme nous allons le voir, en étudiant brièvement les principales industries européennes et leurs réactions de défense :

En Angleterre :

L'industrie indigène avait d'abord bénéficié d'un boom grâce en partie d'ailleurs aux droits Mac Kenna, mais bientôt survint une crise de débouchés aggravée par la liquidation des stocks de l'armée ; la production s'abaissa en 1921, à 32.000 voitures pour se relever à 157.000 en 1925 et 200.000 en 1927.

En 1921, le système d'impôt fut modifié ; l'impôt sur l'essence fut remplacé par une taxe proportionnelle à la puissance réelle, d'où orientation très sensible de la production vers les petites voitures ; on estime à plus de 80 % celles inférieures à 14 CV dont 72 % de Morris, Austin et Singer.

Il faut dire que les Etats-Unis bénéficient d'une lutte fort vive entre les producteurs. La reprise se pratique sur une grande échelle. La tendance récente renforcée par la campagne « Buy British goods » et par la réaction douanière, marque une orientation très nette vers la baisse des prix (la 16 CV Austin a été abaissée en 1929 de 355 à 315 Livres).

Les droits actuels sont de 33,5 % ad valorem.

L'importation qui était passée de 4.972 voitures en 1919 à 41.380 en 1925 (dont 7.450 camions) est retombée à 33.120 en 1927 et 34.880 en 1928.

Notons ici la situation un peu spéciale de Ford en Irlande : son usine de Cork qui montait les pièces détachées fut compromise par suite de la sécession douanière entre l'Irlande et l'Angleterre. Elle est réservée maintenant au montage des seuls camions et une usine importante a été fondée récemment à Dagenham, en Angleterre.

L'exportation du Royaume-Uni se monta à :

En 1926	16.990 véhicules.
En 1927	18.500 véhicules.
En 1928	19.985 véhicules.

surtout à destination de l'Empire.

Il convient d'ajouter ici, bien que la question des dominions ait été traitée plus haut, que la réaction douanière de l'Angleterre s'est étendue quoique dans une mesure moindre, aux Dominions. Dans une protestation contre le dernier tarif américain, James D. Mooney, Président de la General Motors Exports Co, déclare que le « Canada, le meilleur client des U. S. A., vient de mettre en vigueur le 2 mai (1930) provisoirement, un nouveau tarif destiné à protéger le commerce de l'Empire britannique ».

« Ceci, estime le Department of Commerce, réduira nos 800.000.000 de dollars d'exportations d'au moins 225.000.000 de dollars. Les membres du gouvernement n'ont pas hésité à mettre franchement en avant les raisons de ce nouveau tarif. Ils ont déclaré que c'était une mesure de représailles contre notre nouveau tarif propre, et que si nous voulions une guerre de tarifs, nous l'aurions. »

Quoique moins ferme, l'attitude de l'Australie n'a pas été moins nette : elle a mis en vigueur un nouveau tarif qui élève les droits sur les voitures américaines de près de 50 %, et également restreint ou prohibe l'entrée de beaucoup d'autres marchandises. Pourtant jusque-là l'Australie n'avait été que peu touchée par la campagne « Buy British Goods » et avait conservé une attitude amicale envers l'Amérique.

L'Allemagne.

est en plein développement. La production est encore relativement faible. Il y avait 369.000 automobiles de tourisme en 1927 et 390.000 en 1928.

La fabrication a suivi la progression suivante :

En 1924	18.000
En 1925	49.000
En 1926	37.000
En 1927	97.000
En 1928	90.000

Les progrès de la consommation étant plus rapides, il en est résulté une avance des importations :

En 1926	10.000 voitures.
En 1927.....	11.000 voitures.
En 1928.....	19.000 voitures.

Les impôts actuellement en vigueur favorisent les voitures légères, aussi les voitures de moins de 10 CV représentent 78 % du total.

La part de la production nationale sur le marché est passée (pour les automobiles de tourisme) de 62 % en 1928 à 70 % en 1929 et 73 % en 1930. Les importations françaises et italiennes peu importantes se sont maintenues, l'importation américaine a fléchi, mais beaucoup moins qu'on aurait pu le croire. Si l'attitude de l'Allemagne « n'a pas été aussi radicale, c'est qu'elle avait à tenir compte de sa situation d'emprunteur vis-à-vis de l'Amérique, tout au moins en ce qui concerne le gouvernement, mais la population a été affectée. Les producteurs ont réclamé une loi instituant des contingentements et comportant des taux prohibitifs applicables aux voitures vendues en excédent des quantités fixées. Cette loi est pen-

dante. La Fédération des Métallurgistes a demandé le 10 mai au Ministre du Commerce, de s'associer aux protestations des autres pays.

Et pourtant les droits allemands étaient déjà élevés : 45 % *ad valorem* pour les voitures légères, 34 % pour les moyennes, 20 % pour les grosses (en moyenne 41 % à raison de 76 marks par quintal). Comparativement, la Grande Bretagne fait payer 33,5 %, l'Autriche 40 %, la France 45 %.

Enfin il faut tenir compte du fait que l'action américaine en Allemagne avait pris la forme particulière du contrôle de la vieille maison Opel par la General Motors.

L'Italie.

écoule à l'extérieur les trois quarts de sa production dont le total atteint :

En 1925.....	39.570 voitures.
En 1926.....	64.760 voitures.
En 1927.....	54.500 voitures.

Les usines Fiat construisent les quatre cinquièmes. Il est vrai que 65 % de leur capital est détenu par des Allemands.

Les autres fabricants ne produisent que des voitures de grosse et moyenne cylindrée (O. M., Alfa-Romeo, Itala).

Elle envisage sérieusement d'augmenter de 50 % des droits déjà prohibitifs.

En France.

La production atteignit en 1928 : 210.000 voitures, dont 75 % provenaient de trois entreprises (Citroën, Renault, Peugeot) et 90 % de sept (les mêmes plus

Donnet, Mathis, Berliet, Amilcar). Une cinquantaine de producteurs se partagent le dixième restant.

L'exportation après avoir progressé jusqu'en 1926 (grâce à la prime à l'exportation due à la dépréciation de notre devise), a diminué depuis :

En 1924.....	42.000
En 1925.....	57.000
En 1926.....	60.000
En 1927.....	53.000
En 1928.....	44.000

Il n'a été exporté de France que 40.000 voitures montées de tourisme en 1928, contre 47.000 en 1927.

Il y a lieu de tenir compte toutefois des ateliers de montage établis par quelques grands constructeurs dans les pays industriels voisins.

Le principal client de la France est l'Espagne, avec 6.000 voitures, puis la Belgique, le Luxembourg, avec 4.000, la Grande Bretagne avec 3.500, la Suisse avec 1.500, l'Allemagne et les Pays-Bas (1.000 chacun).

Les colonies ont acheté : l'Algérie 7.000 automobiles, l'Indochine 2.000 et le Maroc également. La Tunisie 1.500, Madagascar et l'Afrique occidentale française, 500 chacune.

Les importations proviennent des Etats-Unis (4.000) de l'Italie (4.000), de la Belgique (1.000).

En ce qui concerne les véhicules industriels, la situation est un peu meilleure. Les exportations passent de 4.000 en 1922 à 5.000 ces dernières années, et les importations de 60 à 300.

Si l'on étudie maintenant d'une façon plus précise les rapports de l'industrie française et de l'industrie américaine, on constate d'après un article très documenté qu'en 1925 et 1926 l'exportation française qui

représentait à l'époque environ 30 % de la production totale, se répartissait à raison de 80 % destinés aux marchés étrangers et 20 % destinés aux colonies françaises. En 1928 et 1929, nos exportations n'allaient plus aux pays étrangers qu'à raison de 30 à 55 %, tout ce que nous avions perdu étant tombé aux mains des Américains.

La valeur des importations américaines en France passait de 4.118.000 dollars en 1928 à 9.254.000 dollars en 1929 (ce dernier chiffre comportant une proportion de 5.587.000 pour les voitures en pièces détachées).

Par contre, pendant les dix premiers mois de 1929, les Etats-Unis ont importé 710 voitures.

De quels avantages l'industrie américaine bénéficie-t-elle donc pour avoir pu améliorer ainsi sa position.

Tout d'abord, les impôts : alors que l'industriel américain ne paye guère plus de 8 à 10 % d'impôts, l'industriel français supporte des charges énormes : « Cascades du chiffre d'affaires de 2 % qui frappe notre construction d'une surcharge minima de 5 à 6 % ; taxe de 2,5 % sur le charbon ; impôts sur les transports ; taxe de luxe de 10 % qui n'existe plus qu'en France ; taxes de mutation de 12 à 18 % (1 % aux Etats-Unis) grevant les frais de premier établissement, achat de terrains, actes de sociétés, etc... » (1).

D'autre part, les prix de revient de la matière première sont nettement moins élevés en Amérique.

A la base des industries automobiles, figure le charbon : 1 kg d'auto finie représente 4 fois et demie son poids de charbon.

En 1929, le prix du charbon représentait en France 229 % du prix aux Etats-Unis — en ce qui concerne

1. *Journée industrielle* du 9 avril 1930.

le coke métallurgique 229 %, le coke de fonderie 194 % — les aciers à 2 % de nickel coûtent 2,50 le kg. en France contre 1,80 aux U. S. A.

L'acier doux 1.50 contre 1,07.

La tôle de carrosserie correspond à 134 % du prix aux U. S. A.

Les transports : l'indice des transports est en France de 123 et aux U. S. A. seulement 65. *Sans tenir compte des impôts*, le prix en France est d'environ 24 % plus élevé qu'aux Etats-Unis.

Contrairement à ce qu'on croit généralement, les salaires, malgré leur taux nominal élevé, entrent dans le prix de revient dans une proportion relativement moins considérable que dans celui d'une voiture française.

Si pour une voiture en Amérique on dépense 165 dollars (ou 30 journées d'ouvrier par voiture) ; il faudrait pour la même voiture 7.200 francs de salaires (1). Comment expliquer ceci ?

En fait, les salaires ne sont pas tous aussi élevés qu'on le dit. On se base généralement pour les comparaisons sur ceux des ouvriers qualifiés, or la différence est beaucoup moins considérable quand on rapproche ceux des simples manœuvres. D'autre part de l'avis de nombreux voyageurs, le rendement moyen de l'ouvrier américain est plus élevé que celui de l'ouvrier français.

Enfin, l'un des effets de la rationalisation a été de permettre aux industriels de n'incorporer dans leurs prix de revient qu'un strict minimum de salaire ouvrier.

Un équipement de cinq pneumatiques de même format revient aux U. S. A. à 750 francs — en France à 1.500.

1. *Solidarité*, 16 mars 1930.

Ceci permettait à M. Citroën de dire qu'alors que le prix total de la production d'une Ford ou d'une Chevrolet revient à environ 10.000 francs, les seules matières premières nécessaires à la construction d'une Citroën reviennent déjà à 12.000 francs.

On a pu faire le tableau comparatif suivant (1):
prix moyen du kilog d'automobile en France et aux U. S. A. (voitures de tourisme prix net, c'est-à-dire commission aux agents et taxe de luxe déduites) :

Véhicules	Aux U. S. A. fr.	En France fr.	Les prix français correspondent à
4 cyl.	11,72	23,50	200 % du prix américain.
6 cyl.	16,24	34,50	218 % du prix américain.
8 cyl.	27,30	44,32	162 % du prix américain.

Ceci posé, voyons quelle a été l'attitude de la France au moment de la mise en vigueur du tarif Hawley. La riposte ne s'est pas fait attendre : le 17 avril 1930, la France transformait en droits spécifiques les droits jusqu'alors perçus ad valorem.

Pendant les travaux préparatoires, une campagne fut entreprise pour démontrer que cette modification ne pouvait être que funeste aux intérêts économiques bien entendus de la France.

Sans doute la suppression complète de l'entrée des véhicules américains serait préjudiciable au Trésor français. Les importateurs et leurs divers agents verraient leurs affaires diminuées ; sans doute le personnel employé par les importateurs, tant ouvriers qu'agents, serait obligé de chercher ailleurs ses moyens d'existence.

Mais encore faudrait-il que l'importation fût totalement arrêtée, ce qui est peu vraisemblable. Les

1. *Journée industrielle* du 9 avril 1930.

firmes américaines ne renonceraient sans doute pas à écouler leurs produits sur un marché qui a tout de même de l'importance. D'autre part, l'augmentation du prix sur les voitures de luxe arrêterait-elle une clientèle dont le pouvoir d'achat est tel qu'il lui permet de faire des acquisitions d'un prix très élevé ?

Si l'on admet que l'industrie française, un peu plus à l'aise par suite de la diminution de la concurrence, puisse prendre un certain essor, l'augmentation des ventes pourra compenser et peut-être même au-delà, le manque à gagner des importations.

Quant au personnel, il est probable qu'il trouverait à s'employer soit chez les industriels français, soit chez des usines de montage de firmes américaines, soit enfin chez les industries annexes. Il est fort probable qu'un tel phénomène n'entraînerait pas l'apparition du « spectre du chômage », pour employer une expression consacrée, mais de simples déplacements de main-d'œuvre.

Il est incontestable que quelles que puissent être les répercussions de la modification de tarif sur l'industrie française, c'est surtout l'industrie américaine qui en souffrira.

D'ailleurs, ce tarif n'apparaît pas comme une attaque dirigée contre l'industrie américaine.

Sous l'ancien régime, les voitures et les pièces détachées étaient soumises à un droit ad valorem de 45 %. Ce taux permettait de supposer que la production française bénéficiait d'une protection efficace. L'expérience a montré qu'il n'en était rien.

En effet, la grosse difficulté que soulèvent les systèmes de droit ad valorem, est l'évaluation de la marchandise. Or, la douane possède rarement les éléments lui permettant d'apprécier avec exactitude si la valeur de l'objet correspond bien à la déclaration.

Il lui faut donc soit recourir à la procédure d'expertise, qui entraîne des retards et une gêne sensible pour l'importateur, soit s'en rapporter à la parole des déclarants, ce qui entraîne des fraudes nombreuses.

Voici un tableau donnant des précisions officielles :

	Prix de vente en France	Valeurs déclarées	Droits payés	
	—	—	—	—
Cadillac.....	196.250	66.905	30.107	15 %
La Salle	141.250	48.155	21.669	15 %
Buick.....	110.000	38.500	17.325	15 %
Oakland	69.500	25.270	11.371	16 %
Oldmobile.....	54.500	19.730	8.870	16 %
Chevrolet	38.900	14.145	6.365	16 %

En principe la modification apportée, constitue un réajustement de l'assiette des droits, et ce n'est pas une attaque contre l'industrie américaine : que par contre-coup elle nuise gravement à cette dernière en réalisant une protection sérieuse de l'industrie indigène, cela paraît indiscutable.

En fait, si l'on compare les conditions que les Etats-Unis font à la production française, on obtient des résultats fort édifiants :

*Ce qu'ont payé les voitures françaises
importées aux Etats-Unis, en 1929.*

Valeur au catalogue des voitures considérées	Montant du droit (43 %)	Valeur catalogue
—	—	—
127.700	43.042,72	33,7 %
127.700	43.421,40	34 %
114.300	38.900,25	34 %
40.350	14.469,97	35,8 %
24.700	9.398,02	37,6 %

*Ce que les voitures similaires françaises
payent à l'arrivée en France.*

Valeur au catalogue des voitures considérées	Montant du droit (45 %)	Valeur catalogue
120.750	18.724,75	15,34 %
114.250	17.527,50	15,34 %
118.250	18.141,75	15,34 %
39.900	6.529,50	16,36 %
29.900	4.893,75	16,36 %

La comparaison n'est pas précisément à l'avantage de l'industrie française.

Naturellement, les importateurs ont fait valoir qu'éliminer la concurrence américaine serait consacrer l'établissement d'un monopole de fait, avec toutes ses conséquences désastreuses pour le consommateur : augmentation des prix, sécurité permettant à l'industrie de s'abandonner à la mollesse et à la routine, diminution de l'esprit d'initiative et de progrès.

En ce qui concerne le premier point, le Ministre du Commerce a répondu d'une façon très nette. :

« Les consommateurs n'ont rien à redouter des mesures envisagées, car les industriels intéressés m'ont assuré qu'en aucun cas ils ne s'autoriseraient de la réforme des droits de douane pour procéder à des augmentations de leur prix de vente. »

Quant à l'hypothèse d'un monopole de fait, elle ne semble guère à envisager dans un pays comme le nôtre où le grand nombre des fabricants et leur esprit d'individualisme constituent un fondement certain de la concurrence et où les modèles sont suffisamment variés et de prix assez différents pour que le choix des consommateurs puisse s'exercer librement.

C'est toute la question des droits compensateurs qui se pose. Et si l'on peut considérer comme contraire aux lois économiques une attitude qui prétendrait compenser par les droits des facteurs naturels comme l'abondance des matières premières, le bon marché des transports, etc..., facteurs que les libres échangistes estiment nécessaires de laisser jouer à plein, il n'en va pas de même quand il s'agit de rétablir une balance faussée par des phénomènes artificiels, comme la guerre. Sous prétexte de laisser librement jouer la concurrence internationale, de ne pas prendre des mesures qui pourraient avoir éventuellement une répercussion fâcheuse sur le consommateur national, est-ce vraiment faire preuve de conceptions économiques dangereuses que de défendre une industrie nationale contre un pays, qui quoique ayant tiré la plus grande partie de sa richesse de la guerre, se refuse à laisser jouer le moyen normal de règlement des dettes, à savoir : l'importation — surtout lorsqu'il s'agit d'objets qui ne sont pas fabriqués par le pays, surtout quand la proportion des importations est de moins de 1 % dans le commerce total de l'automobile, surtout quand les mesures prises semblent procéder au moins autant de considérations de politique intérieure que de principes économiques ou de nécessité de dépenses.

§ 3. — LES PROCÉDÉS DE VENTE EN EUROPE.

Nous avons vu que si l'importation dans les pays neufs et dans les colonies était chose relativement facile, il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit d'envahir les marchés européens. En effet, les Américains se sont trouvés aux prises avec des industries locales répondant à des besoins particuliers, tant écono-

miques qu'artistiques, et d'autre part la vive réaction douanière a dressé de très sérieux obstacles à l'entrée de leurs produits.

Dès lors, le procédé simple d'importation directe des voitures s'est avéré insuffisant. Il fallait autre chose pour tourner les difficultés. On eut d'abord recours à l'importation par pièces détachées, puis les défenses douanières nouvelles frappant plus efficacement celles-ci, l'industrie américaine dut se porter au cœur même des pays qu'elle désirait conquérir. Et ici nous nous trouvons en présence de deux techniques : celle qui consiste à créer dans un pays déterminé une société conformément aux termes de la loi locale et fonctionnant de la même manière que les sociétés indigènes, et celle qui consiste à passer une entente avec une industrie indigène, ou même à en prendre le contrôle complet.

Le premier procédé est plutôt dans la manière de Ford ; le deuxième correspond à la méthode de la General Motors.

Tous deux se fondent sur des avantages communs.

Les droits de douane ne viennent plus grever le prix de vente des voitures. Il est vrai qu'en compensation les usines locales subissent les charges sociales et fiscales qui pèsent sur la production du pays, et que d'autre part la main-d'œuvre n'est pas accoutumée à travailler de la même manière que celle d'Outre-atlantique.

Evidemment les prix ne sont plus majorés des divers frais entraînés par le transport : frais de transport proprement dits, primes d'assurances, frais de manipulation et de dédouanement. De ce fait disparaissent des causes de retard risquant d'entraîner outre des dépenses supplémentaires le mécontentement de la clientèle.

Il est possible d'utiliser la législation locale pour la protection des brevets et inventions.

Enfin, certaines réactions psychologiques de nationalisme économique peuvent être, sinon vaincues, tout au moins fortement diminuées, réactions qui offrent une recrudescence d'intensité pendant chaque période de crise, sous l'effet en particulier de campagnes entreprises par des organismes collectifs (Buy British Goods). En effet, dit la filiale française de la Société américaine, toute mesure ayant pour effet de réduire mon chiffre de vente, se répercute sur mon personnel dont je dois licencier une partie, sur le fisc qui voit les impôts payés diminuer, sur toutes les industries annexes enfin auxquelles j'ai recours pour ma fabrication, tous arguments qui ne sont pas sans valeur.

Cette politique extérieure est définie par la General Motors elle-même (1).

« Autant que possible, elle consiste à faire de la General Motors, une institution locale dans chaque pays où elle opère, plutôt qu'une société étrangère faisant des affaires dans ledit pays. Pour ce faire, on tient compte des usages du pays, et on y conforme les procédés et la politique de la Société. Dans la mesure du possible, on emploie du personnel indigène. Les produits de la Société sont adoptés autant qu'on le peut au goût local. En fait, dans la plupart des pays étrangers, il est possible d'adapter les produits de la société de telle manière qu'une très substantielle partie du marché devienne un client éventuel pour ces produits. Toutefois, dans les pays de caractère industriel très marqué, par suite de différents facteurs, juridiques, politiques ou économiques, il

1. Rapport, exercice 1929.

peut se faire que les caractéristiques réclamées par les nécessités locales, soient telles, que même adaptées au maximum, les voitures américaines n'y répondent pas, et dans ce cas le marché se trouve avoir une étendue très limitée. »

I. — *Importation des pièces détachées.*

L'avantage de l'importation par pièces détachées est que la protection douanière est beaucoup moins forte ; il est difficile de contrôler — et il faut un personnel considérable et bien entraîné — si la valeur déclarée de chacune des nombreuses pièces importées correspond bien à sa valeur réelle. En outre, et c'est ici le plus gros avantage en réalité, les statistiques douanières ne pouvant guère donner que l'indication des valeurs et des poids, il est impossible de savoir à l'avance le nombre exact des voitures qui pourront être montées avec un lot déterminé de pièces détachées.

Le montage des voitures est exécuté dans des usines spécialement aménagées, qui se chargent en outre des réparations en cours d'usage. De plus elles fabriquent un certain nombre de pièces que l'industrie du pays leur permet de produire à bon compte.

A cette fin ont été construites les usines Ford à Cork (depuis la séparation douanière de l'Irlande et de l'Angleterre, elles ont été remplacées par celles de Dagenham, en Angleterre) à Levallois-Perret en France, en Allemagne, en Danemark, en Roumanie.

Les usines de Cork sont actuellement spécialisées dans la fabrication des camions Ford dont elles détiennent le monopole de vente pour le monde entier (Etats-Unis compris). En 1929, les exportations de camions atteignirent 1.600.000 livres sterling.

Quant à la General Motors, elle a créé en France une société française dont le capital primitif de 1.000.000 de francs a été porté à 5.500.000 fr. — pour réaliser l'absorption par fusion, des firmes : Société des Bougies A. C. Titan (au capital de 2.500.000 francs) et S. A. Française North East (au capital de 2.000.000).

Par « cette fusion, la General Motors succède à la Société A. C. Titan comme propriétaire d'une usine moderne et spacieuse édifée en 1926, bien située à Clichy, Boulevard de Lorraine, et à la S. A. Française North East, comme propriétaire de bâtiments industriels dont la construction vient d'être achevée, sur un terrain situé à Puteaux, avec façade sur l'avenue du Président Wilson et s'étendant jusqu'à la rue Pierre Curie. La valeur industrielle de ces deux propriétés est augmentée du fait que les bâtiments actuellement construits, occupent à peine la moitié des terrains disponibles. »

II. — *Ententes avec des sociétés européennes et prises de contrôle.*

Les accords intervenus entre producteurs américains et européens ont pris les formes les plus différentes, depuis la simple convention commerciale jusqu'à la prise de contrôle absolue.

L'un des plus typiques, est celui des sociétés Amilcar (France) et Durant (Etats-Unis).

D'après un accord conclu en septembre 1928, la première devient en France le représentant exclusif de la seconde ; elle reçoit en conséquence à prix coûtant toutes ses voitures (automobiles Durant, locomobile, camions Rugby). Inversement, Durant s'engage à essayer d'introduire Amilcar sur le marché

américain, et met à cet effet à la disposition du constructeur français une organisation commerciale assez puissante. En outre, pour diminuer le prix de revient de Durant en France, l'accord prévoit qu'Amilcar fabriquera dans ses usines de Saint-Denis, une partie des pièces nécessaires aux voitures américaines, étant entendu que Durant financera les frais d'installation nécessités par cette fabrication.

De son côté, Durant met à la disposition d'Amilcar, les ateliers nécessaires pour l'usinage des voitures françaises destinées à sortir sur le marché américain.

Les bénéfices nets sont partagés par moitié entre les deux sociétés.

Cet accord est intéressant, car si des voitures du type Durant existent en France (genre Unic) il n'y en a pas du type Amilcar aux Etats-Unis : une voiture très rapide et luxueuse (8 cylindres) et en même temps d'entretien peu coûteux.

Les effets de cette entente semblent devoir être favorables. Dès le banquet des agents d'Amilcar tenu pendant le salon de 1928, Durant a pu transmettre 350 commandes de la nouvelle 8 cylindres.

Il y a mieux, il existe dans certains pays d'Europe des marques indigènes dont la réputation n'est plus à faire et qui bénéficient à la fois de débouchés certains et de l'estime d'une clientèle fidèle. Il était tentant pour l'exportateur américain de mettre la main sur quelques-unes d'entre elles.

C'est ainsi que la General Motors a commencé par absorber la Vauxhall en Angleterre, puis a jeté son dévolu sur la firme allemande Opel.

Les négociations qui traînèrent longtemps prirent fin le 17 mars 1929. En fait, la General Motors a acquis la majorité des actions ; elle a en outre engagé d'importants capitaux. Bien que pour la forme la

famille Opel ait conservé des fonctions dans la société puisque Fritz von Opel est resté directeur, le Conseil dépend en réalité de la General Motors. M. G. Opel s'est d'ailleurs démis de ses fonctions de Président du Syndicat des Constructeurs allemands d'automobiles.

La presse a annoncé (1) que le prix d'achat payé avait été de 120 millions de marks contre 48 millions d'actions.

L'usine de Russelsheim, continue à fabriquer ses modèles propres ; la construction des voitures de la General Motors et leur vente sont assurées par la succursale berlinoise. Le président de la General Motors justifie lui-même comment l'acquisition de la société allemande correspond à la politique générale d'expansion de la General Motors. « Compte tenu des facteurs économiques différents dans les pays non américains, les voitures américaines par suite de leur construction particulière ne conviennent qu'à une partie relativement faible du marché futur. La liaison opérée nous permet donc d'étendre plus rapidement nos affaires, et de renforcer notre position en ce sens que nous complétons nos types par ceux qui sont appropriés à un marché défini, l'Allemagne en l'occurrence. »

Si la production de la firme Opel peut conserver une telle autonomie, c'est qu'elle avait déjà atteint une grande importance ; le travail s'y fait à la chaîne, avec un outillage des plus perfectionnés. On y fabrique surtout des voitures légères (10 CV) — environ 160 par jour —, ainsi que des motocyclettes et des bicyclettes.

Il n'en reste pas moins que les milieux industriels allemands ont été assez touchés par cet événement ;

1. 18 mars 1930.

ils l'ont accueilli, déclare l'Industrie und Handelszeitung, « avec un sentiment d'autant plus pénible qu'un grand consortium allemand, soutenu par une grande banque, était entré en négociations pour empêcher le passage de la plus grande entreprise automobile allemande en des mains étrangères. Ces négociations ont échoué, car la General Motors a offert un prix plus élevé. »

Quels seront les résultats de cette opération ? Il est difficile d'en préjuger. Sans doute, Opel était bien établi en Allemagne, mais l'exutoire du marché allemand est relativement faible pour la General Motors, et réussira-t-elle à l'étendre au delà et à rayonner facilement de Francfort sur le reste de l'Europe ? Les barrières douanières que les Etats de l'Europe s'opposent les uns aux autres sont loin d'être tombées.

D'autre part, quoique l'organisation existant à Russelsheim soit excellente, elle n'approche pas de l'organisation remarquable de la General Motors, aux Etats-Unis. Celle-ci ne bénéficiera donc pas des avantages de la concentration au même degré qu'en Amérique, et se trouvera de ce fait sensiblement sur le même pied que ses concurrents les plus dangereux : la France et l'Angleterre.

CONCLUSION

Que conclure de cette étude longue et souvent aride, de cette accumulation de chiffres et de statistiques, et des quelques commentaires qui les accompagnent ?

Tout d'abord, l'industrie américaine de l'automobile a droit à notre admiration et doit à plus d'un titre nous servir d'exemple. Sans doute elle a été favorisée par des circonstances exceptionnelles : ampleur et possibilités d'extension extraordinaires de son marché intérieur, abondance et proximité immédiate en quantités indéfinies de toutes les ressources dont elle a besoin, disponibilités financières inconnues de tout autre pays au monde, qui lui ont permis d'utiliser des moyens publicitaires formidables et de jeter dans la lutte contre les producteurs étrangers des masses de manœuvre d'un poids décisif. Tous ces points ont d'ailleurs été mis en relief dans le cours de cette étude.

Enfin elle a bénéficié des facteurs particuliers nés de la guerre.

Il n'en reste pas moins que tous ces éléments favorables, elle a su les utiliser au mieux de ses intérêts. Les résultats sont là pour le prouver : nul ne conteste l'intérêt que peut présenter même pour un voyageur profane la visite des usines Ford où jouent au maximum les principes de la standardisation et de la rationalisation. Nul économiste ne peut se désintéresser des problèmes sociaux soulevés par le Fordisme et la politique des hauts salaires.

Quel financier restera indifférent au fonctionnement du puissant organisme financier constitué par la General Motors, ses filiales étendant leurs ramifications dans toutes les branches, ses organismes de financement, ses prises de participation au dehors ?

L'étude des différents marchés et les chiffres de l'exportation, montrent que l'expansion de l'industrie américaine est tout à fait satisfaisante, puisque sa suprématie dans les pays neufs est incontestée et que les vieux pays européens ont jugé nécessaire d'avoir recours aux droits protecteurs pour se défendre.

Est-ce à dire qu'une ère de prospérité s'ouvre devant l'industrie automobile des Etats-Unis et que d'autre part le sort des pays Européens est désespéré ? Nous n'en croyons rien.

Nous avons vu quelle était la situation aux Etats-Unis et comment la politique d'exportation constituait en réalité un effort pour trouver au dehors des débouchés qui n'existaient plus aux Etats-Unis. Sans doute, le succès est certain dans les pays neufs ; mais en Europe ? La crise économique qui sévit aux Etats-Unis, ne leur est pas propre — comme c'était le cas en 1920 —. L'Europe aussi souffre, chaque pays à un degré plus ou moins profond, mais très net. Aussi, le pouvoir d'achat diminue. La cadence des importations ralentit, le public se restreint — ceci d'autant plus marqué qu'en dehors de quelques marques bon marché, et même en ce qui concerne ces dernières, depuis l'augmentation des tarifs douaniers, la nature des automobiles américaines est telle qu'elles s'adressent seulement à une clientèle d'un standing sans doute élevé, mais la première touchée en temps de crise — le marasme des industries de luxe en est la preuve.

Il y a incontestablement un danger à vouloir

forcer le marché extérieur comme on l'a fait pour le marché intérieur. Beaucoup d'Américains s'en rendent compte. « *Automotive Industries* », jette ce cri d'alarme : « à l'heure actuelle, les producteurs américains devraient surveiller de très près la situation des stocks outre-mer, en prenant bien soin de ne pas les surcharger. Durant ces derniers mois où la production dans le pays a été plus faible que pendant la période correspondante l'année dernière, il est probable que la tentation a été forte de forcer les marchés étrangers. Rien ne pouvait être plus désastreux actuellement que de céder à cette tentation ».

D'autre part, si la lutte douanière ne procède pas de sains principes économiques, il n'en reste pas moins que l'élévation récente des tarifs douaniers européens en rétorsion du tarif Hawley Smooth, a causé de très gros préjudices à l'industrie automobile américaine. Des esprits sains se sont d'ailleurs élevés en Amérique avec vigueur contre ce renouveau de protectionnisme. C'est ainsi que M. Mooney, président de la *General Motors Exports Co* pouvait dire : « Des hommes comme Blaine, Garfield et Mac Kinley sont considérés dans l'histoire comme les représentants et les grands prêtres de la politique protectionniste ; pourtant tous savaient qu'il y a une limite au delà de laquelle la protection cesse de protéger et commence à détruire. »

Et il ajoutait cette phrase, pleine de bon sens : « Nous ne pouvons pas continuer à vendre indéfiniment nos marchandises à des gens auxquels nous refusons d'acheter les leurs. »

Il est juste de dire qu'une grande partie de l'opinion semble revenir à des principes économiques plus sains. Le journal *Automotive Industries*, n'hésite pas à déclarer que « l'Amérique pour la conquête des marchés étrangers doit s'appuyer désormais beau-

coup plus sur les facteurs naturels, économiques et géographiques, que sur une situation dûe uniquement à la guerre. »

En ce qui concerne les méthodes de pénétration employées, pour souples qu'elles soient, elles ne présentent pas toujours la variété et la finesse nécessaires pour s'adapter à la psychologie des peuples qu'elles veulent atteindre. C'est ce qu'exprime fort justement M. William L. Cooper, Directeur du Bureau du Commerce National et International, à Washington. « Plusieurs des exemples que j'ai eu sous les yeux, de non réussite de maisons d'exportation américaines, ne sont pas dûs à autre chose qu'au fait que les dirigeants n'ont pas voulu admettre que des méthodes qui réussissaient ici ne pouvaient pas convenir à l'Etranger. »

Il est bien évident que des procédés de vente faits pour un peuple de plus de 100 millions d'individus chez lesquels la notion d'individualisme est peu marquée, habitués à être guidés collectivement dans le choix de leurs distractions comme de leurs cigarettes, peu sensibles aux nuances, habitués à une publicité violente et qui force l'attention, ne peuvent être présentés tels quels sur un marché européen, quel qu'il soit.

Tant que ce sont ces méthodes là qui seront en usage, le péril, si péril il y a, n'atteindra pas toute son ampleur.

Examinons le cas du marché qui nous intéresse le plus : le marché français.

Sans doute l'acheteur national sera sensible à la qualité d'un produit ; il en appréciera le fini, la belle présentation ; il rendra hommage à un souci de perfection et de mise au point qui n'autorisent à mettre en circulation que des automobiles parfaites sous tous

les rapports. Ce sont là incontestablement des facteurs qui militent en faveur des produits américains.

Mais attention. Si les mérites en question sont vantés d'une manière dithyrambique et exagérée, le sens français du ridicule intervient. Si des annonces trop impératives essayent de faire violence à l'acheteur, le vieil individualisme se hérisse, teinté dans certains cas, quoi qu'on en dise, d'un brin de nationalisme. Qu'une erreur psychologique vienne s'ajouter à une faute artistique et c'en est fait ; le résultat d'efforts considérables et onéreux est perdu. Pour ne prendre qu'un cas concret : un touriste sincèrement épris des beautés de son pays a du mal à admettre que cette merveille qu'est le Mont-Saint-Michel serve de prétexte à l'éloge des mérites d'une huile...

La question se présenterait tout autrement du jour où l'exportateur américain aurait pleinement compris la nécessité de s'adapter au marché qu'il veut exploiter et pour ce faire, s'attacherait des collaborateurs choisis parmi les nationaux du pays en question, et capables d'apporter les qualités que requiert le goût national. Sa situation se trouverait de ce fait singulièrement renforcée.

Mais ceci suppose que les industriels français rassurés par la protection douanière, se laisseraient aller à la douceur d'une sécurité artificielle, et s'abandonneraient à la routine au lieu de s'efforcer de rechercher sans cesse les moyens d'améliorer leur situation et de lutter victorieusement contre leurs adversaires d'outre-Atlantique. Ce serait leur faire injure que de croire qu'il en sera ainsi.

D'ailleurs, beaucoup ont déjà profité de l'expérience américaine en ce qui concerne l'amélioration des procédés techniques. La « mass production » quoique

sur une moins grande échelle qu'en Amérique, a déjà fait son apparition depuis plusieurs années ; la rationalisation et la standardisation, mots qui sonnent d'une façon barbare à bien des oreilles, que d'aucuns méprisent, fournissent chaque jour des preuves nouvelles de leur efficacité.

A quoi sert de s'obstiner dans un individualisme qui n'est plus de mise et dont le seul résultat est d'alourdir un prix de revient qui devrait au contraire s'alléger sans cesse, à mesure que la technique progresse ?

Est-ce que l'exemple de Ford, abstraction faite des conséquences extrêmes que nous avons étudiées, ne montre pas quels avantages la production en série trouve à la standardisation des pièces et une fois la norme établie, à l'utilisation au maximum des fabricants spécialistes ? Est-ce que la situation de la General Motors ne montre pas les bienfaits réels de la concentration ? Il est vrai que les constructeurs français sont entrés dans cette voie, puisque différents consortiums se sont fondés récemment.

Quoi qu'on en dise, sur un marché déterminé, à prix et à qualité sensiblement égaux, la préférence de l'acheteur moyen va aux produits nationaux. Aux constructeurs donc d'améliorer leurs méthodes, de restreindre le nombre excessif des types en circulation, de comprimer leurs frais généraux, de mettre enfin sur le marché des voitures d'un prix modéré et donnant toutes satisfactions à la clientèle. A l'Etat de ne pas les accabler sous des charges fiscales et sociales excessives, de faciliter par tous moyens la vente tant en France qu'à l'Etranger.

Et ici, nous touchons à une question très intéressante. L'industrie européenne — française en particulier — est-elle par définition incapable de lutter

contre la concurrence américaine sur les marchés de l'exportation, et fait-elle tous ses efforts pour arriver à ce but ?

Sans doute les voitures américaines ont des qualités qui les font particulièrement apprécier dans les pays neufs, mais depuis quand les constructeurs français se sont-ils aperçus qu'à des besoins spéciaux correspondaient des types spéciaux ? (camionnette 1.800 à 2.000 kgs par exemple). Depuis bien peu de temps. Et pourtant, il y a des marchés qu'il est intéressant, disons même, indispensable, de conquérir : les colonies. Il y a là une question d'influence comme nous l'avons montré plus haut, dont l'Etat même ne devrait pas se désintéresser.

D'autre part, les sociétés s'organisent-elles bien en vue de l'exportation et ne voit-on pas trop souvent des organisations dont ce même Cooper déplore le grand nombre aux Etats-Unis : « Beaucoup de nos sociétés, dit-il, sont encore organisées de telle façon que les ventes à l'exportation sont considérées comme une simple subdivision de l'organisation générale des ventes ; et comme les ventes en Amérique forment encore 90 % du total, le chef du service des ventes est obnubilé par le marché intérieur et probablement n'a ni le temps ni le goût d'étudier la technique ou les problèmes de l'exportation ».

Aux industriels de développer et de perfectionner leurs branches d'exportation, en les confiant à des spécialistes compétents et suffisamment nombreux pour que chacun d'eux n'ayant pas sous sa coupe un territoire trop étendu, puisse s'en occuper avec efficacité : à l'Etat d'appuyer les producteurs en soutenant l'influence nationale sur le marché étranger et en mettant à leur disposition des organismes de renseignements bien conçus et bien documentés ; aux

banques enfin, de consentir à aider efficacement l'exportation, en particulier par une large politique de crédits d'acceptations.

On peut faire confiance aux industriels français avons-nous dit : les chiffres sont là pour le prouver. L'automobile en France ne coûte aujourd'hui que 44 % du prix d'avant-guerre, tandis qu'elle coûte 54 % de ce prix aux Etats-Unis. N'est-ce pas là la preuve mathématique que l'industrie automobile française a réalisé un effort plus grand que l'industrie d'Outre-Altantique ?...

Vu : le Président de la thèse,
LESCURE.

Vu : le Doyen,
BERTHÉLEMY.

Vu et permis d'imprimer :
Le Recteur de l'Académie de Paris,
S. CHARLÉTY.

BIBLIOGRAPHIE

- AFTALION. — Cours de statistique. Les presses universitaires de France.
- AMAR. — Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel, 1923. Dunod.
- BOUNIADIAN. — Les crises économiques. Paris, Viard.
- BURTON. — The City of Detroit.
- COPLAND (Melvin Thomas). — Business Statistics-Cambridge Harvard University Press.
- ERSKINE (Albert-Russel). — History of the Studebaker Corporation South Bend Studebaker Corporation.
- EPSTEIN. — The Automobile Industry. It's economic and commercial development. Chicago and New-York. AW Shaw.
- FAYOL. — Administration industrielle et générale, 1927. Dunod.
- FORD. — Ma vie et mon œuvre, en collaboration avec S. Crowther. Paris, Payot.
- HERB. — Increasing Production by Power Conveyor.
- HULTZCH. — Etudes de travail chez Ford.
- KOETTGEN (Dr Carl). — L'Amérique économique, traduit de l'allemand. Paris, Payot.
- LACOMBE. — La prévision en matière de crises économiques. Paris, Rivière, 1927.
- LE CHATELIER. — Le Taylorisme, 1928. Dunod.
- LESCURE. — Les crises générales de surproduction. Sirey, 1923.
- ROMAN. — L'organisation industrielle américaine appliquée aux entreprises européennes, 1928. Dunod.
- SELIGMAN. — Etude économique de la vente à tempérament. Paris, M. Rivière, 1930.
- SELTZER. — Capital in the Automobile Industry.
- SIEGFRIED. — Les Etats-Unis d'aujourd'hui. Paris, Payot.
- TAYLOR. — Principes d'organisation scientifique, traduit par J. Royer, 1930. Dunod.
- W. SIMONDS. — H. Ford Motor Genius-Garden City New-York. Doubleday Doran and Co.

VAN DEVENTER. — Ford principles and practice at River Rouge.
Volumes de « CAS » de l'Université de Harvard. — Business
Statistics, Business Policy, Finance, Industrial management,
Sales Management, etc...

JOURNAUX ET REVUES

FRANÇAIS.

Mémorandum de la balance du Commerce et de la balance des paiements (publié par la Société des Nations).

Moniteur Officiel du Commerce et de l'Industrie.

Journal de la Chambre de Commerce Internationale.

Les Annales Coloniales.

Mon Bureau.

Bulletin de la Société des Ingénieurs Civils.

Bulletin Quotidien de la Société d'Etudes et d'Informations Economiques. Paris.

Le Capital.

Economiste européen.

Expansion Economique.

Génie civil.

L'Information.

Journée Industrielle.

Pax économique.

Revue Economique Internationale.

Revue Générale des Chemins de Fer.

L'Usine.

Vendre.

AMÉRICAINS.

Foreign Commerce and Navigation publié par le U. S. A. Department of Commerce.

Statistical Abstract of U. S. A.

Commerce Year Book.

Rapport sur les « Recent Economic Changes ».

Report from the Secretary of the Treasury on the American various goods.

Facts and Figures of the Automobile Industry (publié par la National Automobile Chamber of Commerce).

American Automobile.

Automobile Trade Journal and Motor Age.

Automobile Industry.

American Machinist.

Autocar.

Automobile Engineer.

Barron's — The National Financial Weekly.

Brochures publiées par la General Motors : Financial Statement :

Financial Control Policies ; Rapports annuels, etc..

Bulletins des Banques Fédérales de Réserve.

Business Week.

Commerce Reports.

Commercial Chronicle.

Iron Age.

Journal of Commerce.

Motor.

Motor Travel.

Foreign Trade.

The Economist (Londres).

The Times (Engineering Suppl.).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

LA PLACE ET LE RÔLE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DANS L'ÉCONOMIE AMÉRICAINE.

CHAPITRE PREMIER. — Détermination par les chiffres de l'importance de cette industrie	9
<i>Section I.</i> — L'industrie automobile et les chiffres de la production.....	10
<i>Section II.</i> — Le mouvement commercial dérivant de l'automobile.....	16
<i>Section III.</i> — L'industrie automobile américaine et la production mondiale	17
CHAPITRE II. — Causes du développement de l'industrie automobile américaine.....	21
<i>Section I.</i> — Causes générales	21
<i>Section II.</i> — Causes particulières	30
CHAPITRE III. — Les conséquences du développement de l'industrie automobile sur l'économie américaine.....	34
<i>Section I.</i> — L'automobile et l'industrie des transports.	34
<i>Section II.</i> — La crise de Wall Street. L'industrie automobile et l'économie nationale	41

DEUXIÈME PARTIE

LES MÉTHODES INDUSTRIELLES.

CHAPITRE PREMIER. — La rationalisation interne.....	66
Le travail à la chaîne.....	68

Limitation du nombre des types.....	72
Normalisation et Standardisation.....	73
Fabrication des pièces détachées par les spécialistes...	75
CHAPITRE II. — La rationalisation externe.....	86
CHAPITRE III. — Les firmes directrices	94
<i>Section I.</i> — Ford	94
<i>Section II.</i> — General Motors	112
<i>Section III.</i> — Chrysler	130

TROISIÈME PARTIE

LA VENTE.

CHAPITRE PREMIER. — Le marché intérieur.....	142
<i>Section I.</i> — La vente à crédit dans l'industrie auto- mobile	142
<i>Section II.</i> — Les Finance Companies.....	146
<i>Section III.</i> — La technique de la vente à crédit....	149
<i>Section IV.</i> — La situation des vendeurs.....	159
<i>Section V.</i> — La protection du marché intérieur....	167
CHAPITRE II. — L'exportation.....	174
<i>Section I.</i> — Renseignements statistiques généraux....	174
<i>Section II.</i> — Etude de l'expansion à l'étranger.....	178
§ 1. Pays autres que l'Europe.....	178
§ 2. L'Europe.....	185
§ 3. Les procédés de vente en Europe.....	198
CONCLUSION	207

